

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»

Институт экономики и управления

Кафедра финансов и учета

**Учебное пособие по дисциплине**

**«Финансовое оздоровление (санация)»**

**(Для бакалавров всех форм обучения по направлению подготовки  
«Государственное и муниципальное управление профиль» 38.03.04.02  
«Антикризисное государственное и муниципальное управление»)**

Ижевск

2017

«УТВЕРЖДАЮ»  
Зам. директора ИЭиУ  
по учебно-методической работе  
\_\_\_\_\_ О.А. Воробьева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Составитель:

Доцент Г.В. Слесаренко

УДК 338.1(075.8)

ББК 65.291.931я73

У912

ISBN 978-5-4312-0548-4

Учебное пособие по Финансовому оздоровлению (санации) обсуждено и одобрено на заседании кафедры финансов и учета

Протокол № 05/16 «12 » декабря 2016 г.

Зав. кафедрой

С.Ф. Федулова

УДК 338.1(075.8)

ББК 65.291.931я73

У912

ISBN 978-5-4312-0548-4

© Слесаренко Г.В. 2017 г.

© ИЭиУ ГОУВПО «УдГУ», 2017г.

## Оглавление

Аннотация .....	4
Тема 1 . Понятие неплатежеспособности и финансовое оздоровление предприятий.....	5
Тема 2. Диагностика и государственное регулирование финансовой состоятельности предприятий. ....	12
Тема 3. Основные методические положения разработки реализации плана финансового оздоровления предприятий. ....	29
Тема 4. Основные методические положения о разработке производственного плана предприятий.....	31
Тема 5. Планирование процесса реструктурирования предприятия. ....	50
Тема 6. Методологические основы финансового планирования на предприятии.....	58
Тема 7. Мировое соглашение.....	69
Тема. 8. Государственные меры контроля и мониторинга финансового состояния предприятий и стратегии восстановления их платежеспособности. ....	72
Список используемой литературы .....	102

## **Аннотация**

Настоящее пособие предназначено для изучения курса «Финансовое оздоровление (санация) предприятия» студентами дневного и заочного отделения ИЭиУ ФГОУ ВО «Удмуртский государственный университет».

Данное пособие представляет собой сборник методических материалов по формированию и реализации плана финансового оздоровления предприятий, диагностике неплатежеспособности предприятий на разных стадиях банкротства.

Студентам предлагается с использованием методического пособия охарактеризовать финансовое состояние предприятия, определить критерии неплатежеспособности и разработать мероприятия по выходу предприятия из кризисного состояния.

## **Тема 1 . Понятие неплатежеспособности и финансовое оздоровление предприятий.**

Содержание понятий «финансовое оздоровление» и «восстановление платежеспособности» предприятий в системе управления финансами. Финансовое оздоровление предприятия в широком и узком смысле. Финансовое оздоровление как одна из экономических целей антикризисного управления и как процесс преодоления неплатежеспособности предприятия.

**Неплатежеспособность** - это неспособность предприятия погасить в предусмотренные сроки свои финансовые обязательства.

К общим причинам неплатежеспособности организации можно отнести следующие:

1. Неэффективность системы управления предприятием, которая объясняется:
  - отсутствием стратегии в деятельности предприятия и ориентацией на краткосрочные результаты в ущерб среднесрочным и долгосрочным;
  - недостаточным знанием конъюнктуры рынка;
  - низким уровнем квалификации менеджеров и персонала, отсутствием трудовой мотивации работников, падением престижа рабочих и инженерно-технических профессий;
  - неразвитостью современных методов финансового менеджмента и управления издержками производства;
2. Низкая конкурентоспособность продукции предприятий, которая выражается в низких потребительских характеристиках товаров и в высоких ценах.
3. Несвоевременное поступление выручки при продаже ликвидной продукции.
4. Низкий удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации продукции в связи с бартерным характером товарных отношений между предприятиями.
5. Дебиторская задолженность государства за заказанную, но неоплаченную продукцию. Она становится не только изъятым из оборота капиталом, но и навязанным предприятию имуществом, которое превращается в объект складирования, охраны и составляет значительную долю в налоге на имущество.
6. Расходы по содержанию ведомственного жилого фонда, оставшегося на предприятии, которые являются большой нагрузкой на финансовый организм предприятия.
7. Задолженность предприятий перед организациями-монополистами, продающими электроэнергию, газ, тепло и воду.
8. Неиспользуемые производственные, административные и бытовые помещения, которые освободились из-за сокращения производства и также превратились в финансовую нагрузку.
9. Низкий уровень ответственности руководителей предприятий перед учредителями за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективность использования имущества предприятия, а также за финансово-хозяйственные результаты деятельности предприятия.

Финансовое оздоровление - процедура банкротства, применяемая к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с графиком погашения задолженности.

В ходе наблюдения должник на основании решения своих учредителей (участников) вправе обратиться к первому собранию кредиторов с ходатайством о

введении финансового оздоровления. В определении суда о введении финансового оздоровления должен указываться его срок, а также утвержденный судом график погашения задолженности.

Одновременно с вынесением определения о введении финансового оздоровления суд утверждает административного управляющего.

Административный управляющий - арбитражный управляющий, утвержденный арбитражным судом для проведения финансового оздоровления в соответствии с Федеральным законом от 26.10.2002 N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" (далее - Закон о банкротстве).

Временный управляющий обязан предоставить кредиторам возможность ознакомления с указанными документами.

Вопрос о введении финансового оздоровления решается на собрании кредиторов.

С ходатайством о введении финансового оздоровления на собрании имеют право выступить сам должник, его учредители либо иные лица.

Решение об обращении к первому собранию кредиторов о введении финансового оздоровления должно содержать сведения о предлагаемых учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия обеспечении исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности (далее - обеспечение) и сроках финансового оздоровления и удовлетворения требований кредиторов.

К решению прилагаются:

- план финансового оздоровления;
- график погашения задолженности;
- протокол общего собрания учредителей (участников) должника или решение органа, уполномоченного собственником имущества должника - унитарного предприятия;
- перечень учредителей (участников) должника, голосовавших за обращение к собранию кредиторов с ходатайством о введении финансового оздоровления;
- сведения о предлагаемом учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия обеспечении (при наличии);
- иные предусмотренные законом документы. Введение финансового оздоровления дает организации еще один шанс избежать банкротства, т.е. дело о банкротстве не будет доведено до конкурсного производства и продажи имущества должника.

Для того чтобы перейти к стадии финансового оздоровления, должнику необходимо разработать план мероприятий по данному направлению и график погашения задолженности, подписанный уполномоченным лицом, с обязательным указанием сроков и источника погашения требований кредиторов.

Обеспечение исполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности

В качестве обеспечения могут выступать:

- залог (ипотека);
- банковская гарантия;
- государственная или муниципальная гарантия;
- поручительство;
- иные способы.

Лица, которые представляют обеспечение, несут ответственность за неисполнение должником обязательств.

Исполнение должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности не может быть обеспечено удержанием, задатком или неустойкой.

В качестве предмета обеспечения не могут выступать имущество и имущественные права, принадлежащие должнику на праве собственности или праве хозяйственного ведения.

Следует помнить, что обеспечение продолжает действовать и после завершения процедуры финансового оздоровления.

Права и обязанности лиц, предоставивших обеспечение, вытекают из указанного обеспечения и возникают с даты вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления.

Соглашение об обеспечении обязательств должника заключается в письменной форме в течение 15 дней после введения финансового оздоровления и подписывается лицами, которые предоставили обеспечение, а также временным управляющим. В таком случае соглашение должно быть представлено в суд не позднее 20 дней после даты его заключения.

Лица, предоставившие обеспечение, несут ответственность за неисполнение должником обязательств в пределах стоимости имущества и имущественных прав, представленных в качестве обеспечения.

При обеспечении в виде банковской гарантии бенефициаром признается временный управляющий или административный управляющий, подписавший соглашение в интересах кредиторов, требования которых подлежат удовлетворению в соответствии с утвержденным графиком погашения задолженности.

Государственная регистрация ипотеки в качестве обеспечения проводится не позднее 45 дней после введения финансового оздоровления на основании определения арбитражного суда и соглашения об обеспечении.

#### Порядок и последствия введения финансового оздоровления

Определение арбитражного суда о введении финансового оздоровления действует не более двух лет и подлежит немедленному исполнению.

После вынесения арбитражным судом определения о введении финансового оздоровления наступают следующие последствия:

- требования кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, срок исполнения которых наступил на дату введения финансового оздоровления, могут быть предъявлены к должнику только с соблюдением порядка предъявления требований к должнику;

- отменяются ранее принятые меры по обеспечению требований кредиторов;

- аресты на имущество должника и иные ограничения должника в части распоряжения принадлежащим ему имуществом могут быть наложены исключительно в рамках процесса о банкротстве;

- приостанавливается исполнение исполнительных документов по имущественным взысканиям, за исключением документов, выданных на основании вступивших в законную силу до даты введения финансового оздоровления решений о взыскании задолженности по заработной плате, выплате вознаграждений по авторским договорам, об истребовании имущества из чужого незаконного владения, о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью, и возмещении морального вреда;

- запрещается удовлетворение требований учредителя (участника) должника о выделе доли (пая) в имуществе должника в связи с выходом из состава его учредителей (участников), выкуп должником размещенных акций или выплата действительной стоимости доли (пая);

- запрещается выплата дивидендов и иных платежей по эмиссионным ценным бумагам;

- не допускается прекращение денежных обязательств должника путем зачета встречного однородного требования, если при этом нарушается очередность удовлетворения установленных п.4 ст.134 Закона о банкротстве требований кредиторов;

- не начисляются неустойки (штрафы, пени), подлежащие уплате проценты и иные финансовые санкции за неисполнение или ненадлежащее исполнение денежных обязательств и обязательных платежей, возникших до даты введения финансового оздоровления.

На сумму требований кредиторов по денежным обязательствам и об уплате обязательных платежей, которые подлежат удовлетворению в соответствии с графиком погашения задолженности, начисляются проценты. Начислять проценты необходимо с момента вынесения определения о введении финансового оздоровления и до погашения требований кредиторов, а в случае если такое погашение не произошло до даты принятия решения о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства, - до даты принятия такого решения.

Неустойки (штрафы, пени), суммы причиненных убытков в форме упущенной выгоды, которые должник обязан уплатить кредиторам, подлежат погашению в ходе финансового оздоровления в соответствии с графиком погашения задолженности после удовлетворения всех остальных требований кредиторов.

Расчеты по обязательствам должника, срок исполнения которых наступил до даты введения финансового оздоровления, осуществляются исключительно в соответствии с Законом о банкротстве.

Требования кредиторов, предъявленные в ходе финансового оздоровления и включенные в реестр требований кредиторов, удовлетворяются не позднее месяца после окончания исполнения обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности.

#### Управление должником в ходе финансового оздоровления

В ходе финансового оздоровления органы управления должника осуществляют свои полномочия с ограничениями.

На основании ходатайства собрания кредиторов или административного управляющего о ненадлежащем исполнении руководителем должника плана финансового оздоровления либо о совершении им действий, нарушающих права и законные интересы кредиторов и (или) предоставивших обеспечение лиц, арбитражный суд может отстранить его от должности. При этом арбитражный суд выносит соответствующее определение, которое может быть обжаловано.

Должник не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) совершать сделку (несколько взаимосвязанных сделок), в совершении которых у него имеется заинтересованность или которые:

- связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, балансовая стоимость которого составляет более 5% балансовой стоимости активов должника на последнюю отчетную дату, предшествующую дате заключения сделки;

- влекут за собой выдачу займов (кредитов), выдачу поручительств и гарантий, а также учреждение доверительного управления имуществом должника.

Он также не вправе без согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов) и лица или лиц, предоставивших обеспечение, принимать решение о своей реорганизации.

В случае если размер денежных обязательств должника, возникших после введения финансового оздоровления, составляет более 20% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов, сделки, влекущие за собой возникновение



новых обязательств должника, могут совершаться исключительно с согласия собрания кредиторов (комитета кредиторов).

Должник не имеет права без согласия административного управляющего совершать сделки или несколько взаимосвязанных сделок, которые:

- влекут за собой увеличение кредиторской задолженности должника более чем на 5% суммы требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов на дату введения финансового оздоровления;
- связаны с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения прямо либо косвенно имущества должника, за исключением реализации имущества должника, являющегося готовой продукцией (работами, услугами), изготовляемой или реализуемой должником в процессе обычной хозяйственной деятельности;
- влекут за собой уступку прав требований, перевод долга или получение займов (кредитов).

Должник вправе отчуждать имущество, являющееся предметом залога, передавать его в аренду или безвозмездное пользование другому лицу либо иным образом распоряжаться им либо обременять предмет залога правами и притязаниями третьих лиц только с согласия кредитора, требования которого обеспечены залогом такого имущества.

Имущество, являющееся предметом залога, продается только на торгах и продажа допускается только с согласия кредитора, требования которого обеспечены залогом такого имущества. В указанном случае обеспеченные залогом требования кредитора погашаются за счет стоимости проданного имущества преимущественно перед иными кредиторами после продажи предмета залога, за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, права требования по которым возникли до заключения соответствующего договора залога.

#### Права и обязанности арбитражных управляющих

[Постановлением](#) Правительства РФ N 257 на налоговый орган возложены функции уполномоченного органа по представлению в делах о банкротстве и в процедурах банкротства требований об уплате обязательных платежей и требований Российской Федерации по денежным обязательствам. Остановимся на основных аспектах положений [Закона](#) о несостоятельности (банкротстве) в части соблюдения арбитражными управляющими своих прав и обязанностей.

В соответствии со [ст. ст. 99, 129, 130](#) Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)" внешним и конкурсным управляющим осуществляются инвентаризация и оценка имущества.

Закон, не предусматривая конкретные сроки инвентаризации, предписывает ее проведение в качестве первоочередного мероприятия внешнего и конкурсного управляющих наряду с принятием имущества должника в ведение.

Правила инвентаризации имущества закреплены в Методических [указаниях](#) по инвентаризации имущества и финансовых обязательств (утв. Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 13.06.1995 N 49). Проведение инвентаризации обязательно, в том числе при ликвидации организации, смене материально ответственных лиц ([п. 2 ст. 12](#) Федерального закона N 129-ФЗ "О бухгалтерском учете").

Из положений [ст. ст. 20.3, 99, 129, 130, 131, 139](#) Закона усматривается, что такие действия должны быть осуществлены внешним и конкурсным управляющим в наиболее короткие сроки. Предлагаем обеспечить проведение инвентаризации имущества и подведение ее итогов в месячный срок с даты введения соответствующей процедуры.

В целях сокращения сроков процедур банкротства, формирования сведений об имущественном положении должников и руководствуясь [п. 4 ст. 20.3](#) Закона, Управление предлагает арбитражным управляющим оперативно запрашивать информацию у руководителей должников, физических лиц, юридических лиц, государственных органов и органов местного самоуправления, в том числе и в судебном порядке.

Кроме того, с даты введения соответствующей процедуры Управление предлагает в недельный срок направлять соответствующие запросы, ходатайства, заявления.

Законом закреплено право оспаривать сделки должника только за арбитражным управляющим. Так, [ст. 61.9](#) Закона наделяет внешних и конкурсных управляющих исключительным правом по оспариванию сделок, совершенных должником в целях причинения вреда имущественным правам кредиторов.

В соответствии с [п. 2 ст. 20.3](#) Закона арбитражный управляющий обязан выявлять признаки преднамеренного и фиктивного банкротства в порядке, установленном федеральными стандартами.

В случае если арбитражные управляющие располагают сведениями, что в действиях руководителей или учредителей предприятий-банкротов имеются признаки преступления, они обязаны обратиться за защитой прав и интересов кредиторов с соответствующими заявлениями в правоохранительные органы и в арбитражный суд.

#### Взыскание дебиторской задолженности

Как правило, основным источником конкурсной массы предприятий-банкротов является дебиторская задолженность.

Результаты инвентаризации дебиторской задолженности оформляются актом по [форме N ИНВ-17](#), утвержденной Постановлением Госкомстата России от 18.08.1998 N 88. Кроме того, результаты инвентаризации отражаются в [справке](#), являющейся приложением к этому акту.

Арбитражным управляющим вменена обязанность по взысканию дебиторской задолженности с третьих лиц ([п. 2 ст. 99](#), [п. 2 ст. 129](#) Закона).

Отношение некоторых арбитражных управляющих к обязанности по взысканию дебиторской задолженности вызывает озабоченность уполномоченного органа. Так, например, конкурсным управляющим предъявлены требования о взыскании задолженности с администрации муниципального образования на сумму свыше 5 млн руб. Однако по причине истечения срока исковой давности решением Арбитражного суда Республики Карелия конкурсному управляющему отказано в удовлетворении заявления о взыскании задолженности с администрации муниципального образования.

Реализация имущественных прав осуществляется только после выполнения всех мероприятий, связанных с взысканием задолженности, в том числе в рамках исполнительного производства ([ст. ст. 112, 140](#) Закона).

Неликвидная дебиторская задолженность может быть списана арбитражным управляющим только после проведения инвентаризации, ее оценки и признания собранием кредиторов на основании отчета оценщика дебиторской задолженности нереальной к взысканию.

Административный управляющий утверждается арбитражным судом и действует до прекращения финансового оздоровления либо до его отстранения или освобождения арбитражным судом.

В ходе финансового оздоровления административный управляющий обязан:

- вести реестр требований кредиторов, за исключением случаев, предусмотренных Законом о банкротстве;
- созывать собрания кредиторов в случаях, установленных Законом о банкротстве;
- рассматривать отчеты о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика погашения задолженности, предоставляемые должником, и предоставлять заключения по ним;
- предоставлять данную информацию на рассмотрение собранию кредиторов (комитету кредиторов);
- осуществлять контроль за своевременным исполнением должником текущих требований кредиторов;
- в случае неисполнения должником обязательств в соответствии с графиком погашения задолженности требовать от лиц, предоставивших обеспечение, исполнения обязанностей, вытекающих из предоставленного обеспечения;
- исполнять иные предусмотренные Законом о банкротстве обязанности.

Административный управляющий вправе:

- требовать от руководителя должника информацию о текущей деятельности должника;
- принимать участие в проводимой должником инвентаризации;
- согласовывать сделки и решения должника в случаях, предусмотренных Законом о банкротстве, и предоставлять информацию кредиторам об указанных сделках и о решениях;
- обращаться в арбитражный суд с ходатайством о принятии дополнительных мер по обеспечению сохранности имущества должника, об отмене таких мер, а также об отстранении руководителя должника в случаях, установленных Законом о банкротстве;
- предъявлять в арбитражный суд от своего имени требования о признании недействительными сделок и решений, а также о применении последствий недействительности ничтожных сделок, заключенных или исполненных должником с нарушением требований Закона о банкротстве;
- осуществлять иные предусмотренные Законом о банкротстве полномочия.

Административный управляющий может быть освобожден арбитражным судом от исполнения своих обязанностей по его заявлению либо в иных предусмотренных Законом о банкротстве случаях.

Административный управляющий может быть отстранен арбитражным судом:

- на основании решения собрания кредиторов в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения возложенных на него обязанностей;
- в связи с удовлетворением жалобы лица, участвующего в деле о банкротстве, на неисполнение или ненадлежащее исполнение административным управляющим возложенных на него обязанностей при условии, что такое неисполнение или ненадлежащее исполнение нарушило права или законные интересы заявителя жалобы, а также повлекло (могло повлечь) за собой убытки должника либо его кредиторов;
- в случае выявления обстоятельств, препятствовавших утверждению лица административным управляющим, в том числе в случае, если такие обстоятельства возникли после утверждения лица административным управляющим;
- в иных предусмотренных Законом о банкротстве случаях.

В случае освобождения или отстранения административного управляющего арбитражный суд утверждает нового административного управляющего.

Административный управляющий, освобожденный или отстраненный от исполнения обязанностей, обязан обеспечить в течение трех дней передачу бухгалтерской и иной документации юридического лица, печатей и штампов, материальных и иных ценностей вновь утвержденному административному управляющему.

Прекращение производства по делу о банкротстве в связи с погашением требований кредиторов в ходе финансового оздоровления влечет за собой прекращение полномочий административного управляющего.

Если же в организации должника вводится внешнее управление либо принято решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства и внешним управляющим или конкурсным управляющим утверждено другое лицо, административный управляющий продолжает исполнять свои обязанности до утверждения внешнего или конкурсного управляющего.

Признаки банкротства и условия возбуждения дела о банкротстве.

Под **несостоятельностью** (**банкротством**) понимается признанная арбитражным судом неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей (ст. 2 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»).

При этом гражданин считается неспособным удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей, если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения и если сумма его обязательств превышает стоимость принадлежащего ему имущества, а юридическое лицо - если соответствующие обязательства и (или) обязанности не исполнены им в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения (ст. 3 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)»).

Признаки несостоятельности (банкротства):

- наличие денежного обязательства должника долгового характера;
- неспособность гражданина или юридического лица удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей в течение трех месяцев с момента наступления даты их исполнения;
- наличие задолженности в отношении гражданина на сумму не менее 10 тыс. руб., а юридического лица - не менее 100 тыс. руб.;
- официальное признание несостоятельности арбитражным судом.

Для граждан законодательством устанавливается дополнительный признак несостоятельности (банкротства) - превышение суммы его обязательств над стоимостью принадлежащего ему имущества.

## **Тема 2. Диагностика и государственное регулирование финансовой состоятельности предприятий.**

Становление и развитие российского законодательства о досудебном восстановлении платежеспособности коммерческих организаций. Меры по восстановлению платежеспособности коммерческих предприятий в действующих нормативных актах. Арбитражная процедура финансового оздоровления предприятий.

Диагностика экономического состояния неплатежеспособного предприятий – цели, исходные данные, подходы. Система критериев диагностики банкротства и восстановления платежеспособности предприятий.

На нынешнем этапе развития российской экономики, выявление неблагоприятных тенденций развития предприятий, предсказание банкротства приобретают первостепенное значение. А методик, позволяющих с достаточной степенью достоверности прогнозировать неблагоприятный исход, практически нет. Более того, нет единого источника, который бы описывал большинство известных методик. На данном этапе я попытаюсь дать краткий обзор методик прогнозирования банкротства, наиболее часто встречающихся в литературе.

Различные методики предсказания банкротства предсказывают различные виды кризисов. Именно поэтому оценки, получаемые при их помощи, нередко столь сильно различаются. Все эти методики можно было бы назвать кризис-прогнозными (К-прогнозными). Любой из обозначенных видов кризисов может привести к ликвидации предприятия. Поэтому, понимая механизм банкротства как юридическое ликвидация, данные методики условно можно назвать методиками предсказания банкротства. Хотя ни одна из них не может претендовать на использование в качестве универсальной именно по причине «специализации» на каком-либо одном виде кризиса. Поэтому целесообразно отслеживание динамики изменения результирующих показателей по нескольким из них. Выбор конкретных методик может диктоваться особенностями отрасли, в которой работает предприятие. Более того, даже сами методики могут и должны подвергаться корректировке с учетом специфики отраслей.

Для определения характера несостоятельности предприятия и оценки вероятности угроз банкротства все методики рассматриваются как минимум на двух уровнях:

- качественный подход – анализ состояния (оптимальности) отдельных функциональных подсистем управления (маркетинг, производство, кадры, финансы и др.);
- количественный подход – диагностика конкретных финансовых параметров и их соотношений (расчет коэффициентов).

На практике при диагностике вероятности банкротства применяются методы, основанные на:

- анализ обширной системы критериев и признаков;
- ограниченный круг показателей;
- интегральные показатели, рассчитанные с помощью:
  - скоринговых моделей;
  - многомерного рейтингового анализа;
  - мультипликативного дискриминантного анализа.

Первый метод реализует качественный подход к оценке вероятности банкротства предприятия, а второй и третий – количественный.

#### Оценка вероятности банкротства с помощью качественных методов анализа

Выявление внутренних причин несостоятельности служит предметом качественного анализа финансового состояния предприятия.

Наиболее часто причинами банкротства предприятий являются внутренние факторы. Они могут быть сгруппированы в разрезе функциональных подсистем управления (маркетинг, кадры, производство). На практике часто случается, что управляющая команда, не распознав своевременно внутренние сигналы неблагополучия, перекладывает вину банкротства на внешние факторы.

Качественными характеристиками причин несостоятельности являются следующие факторы:

Таблица 1.

### Внутренние причины несостоятельности предприятий

Маркетинг	Производство	Кадры (управление)	Финансы
Ошибочный прогноз спроса на продукцию	Неподходящее местоположение	Неэффективное лидерство	Неоптимальная структура капитала
Низкомаргинальный ассортимент продукции	Несовершенная технология	Плохие отношения в коллективе	Плохие инвестиционные решения
Неправильное позиционирование товара	Неэкономичный размер предприятия	Неадекватные человеческие ресурсы	Отсутствие ответственности за учетную политику
Нерациональная ценовая структура	Неподходящая технология	Излишек рабочей силы	Слабый контроль бюджета
Неадекватное стимулирование сбыта	Неправильный упор в исследованиях и разработках	Необязательность персонала	Неподходящее налоговое планирование
Дорогостоящая дистрибутивная сеть	Слабое производство и контроль качества продукции	Нерациональная структура компенсаций	Плохое планирование и контроль денежных средств
Плохое обслуживание покупателей	Низкое качество обслуживания	Неадекватная система информации менеджмента	Напряженные отношения с поставщиками капитала
Неразвитость или неэффективность службы маркетинга	Неудовлетворительный уровень производственного потенциала	Нерациональность структуры управления предприятием	Несовершенство финансового планирования
Неблагоприятные изменения в портфеле заказов	Дефицит или избыток капитала относительно планируемых масштабов выпуска	Диспропорции в квалификациях высших руководителей предприятий и подразделений	Неоптимальная стратегия в сфере формирования источников финансового обеспечения текущей и будущей деятельности
Несбалансированность стратегии в сфере материально-технического снабжения в долгосрочном и краткосрочном периодах	Нерациональное движение результатов производства	Неудовлетворительный уровень оперативного планирования и контроля	Неэффективность финансовой стратегии формирования активов предприятия, проявляющаяся в росте стоимости капитала

Каждый из перечисленных в таблице факторов характеризует ту или иную сторону деятельности предприятия. В процессе развития кризиса они могут дополнять друг друга, усиливая негативный эффект. Независимо от своего содержания любой из них оказывает то или иное влияние на финансовое состояние.

Примером качественного подхода является метод А-счета Аргенти, согласно которому рекомендуется начинать исследование со следующих предположений:

- на некой фирме в процессе финансово-хозяйственной деятельности возникают и накапливаются определенные проблемы, объективно ведущие ее к банкротству;
- они усугубляются в течении нескольких лет;
- эти проблемы могут быть охарактеризованы как недостатки, ошибки и симптомы.

**Недостатки.** Компании, скатывающиеся к банкротству, годами демонстрируют ряд недостатков, очевидных задолго до фактического банкротства.

**Ошибки.** Вследствие накопления этих недостатков компания может совершить ошибку, ведущую к банкротству (компания, не имеющие недостатков, не совершают ошибок, ведущих к банкротству).

**Симптомы.** Совершенные компанией ошибки начинают выявлять все известные симптомы приближающейся неплатежеспособности: ухудшение показателей (скрытое при помощи «творческих» расчетов), признаки недостатка денег. Эти симптомы проявляются в последние два или три года процесса, ведущего к банкротству, который часто растягивается на срок от пяти до десяти лет.

При использовании рассматриваемой методики каждому фактору необходимо ставить либо количество баллов согласно Аргенти, либо 0 - промежуточные значения не допускаются. Каждому фактору каждой стадии присваивают определенное количество баллов и рассчитывают агрегированный показатель - А-счет.

Таблица 2.

Метод расчета показателя А-счета Аргенти

Показатель	Балл согласно экспертной оценке	Балл согласно Аргенти
1. Недостатки		
Директор-автократ		8
Председатель совета директоров является также директором		4
Пассивность совета директоров		2
Внутренние противоречия в совете директоров (из-за различия в знаниях и навыках)		2
Слабый финансовый директор		2
Недостаток профессиональных менеджеров среднего и нижнего звена (вне совета директоров)		1
Продолжение табл. 2.		
Недостатки системы учета: Отсутствие бюджетного контроля		
		3

Отсутствие прогноза денежных потоков		3
Отсутствие системы управленческого учета затрат		3
Вялая реакция на изменения (появление новых продуктов, технологий, рынков, методов организации труда и т.д.)		15
Максимально возможная сумма баллов		43
«Проходной балл»		10
Если сумма больше 10, недостатки в управлении могут привести к серьезным ошибкам		
2. Ошибки		
Слишком высокая доля заемного капитала		15
Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса		15
Наличие крупного проекта (провал такого проекта подвергает фирму серьезной опасности)		15
Максимально возможная сумма баллов		45
«Проходной балл»		15
Если сумма на этой стадии больше или равна 25, компания подвергается серьезному риску		
3. Симптомы		
Ухудшение финансовых показателей		4
Использование «творческого бухучета»		4
Нефинансовые признаки неблагополучия (ухудшение качества, падение «боевого духа» сотрудников, снижение доли рынка)		4
Окончательные симптомы кризиса (судебные иски, скандалы, отставки)		3
Максимально возможная сумма баллов		12
Максимально возможный А-счет		100
«Проходной балл»		25
Большинство успешных компаний		5-18
Компании, испытывающие серьезные затруднения		35-70
Если сумма баллов более 25, компания может обанкротиться в течение ближайших 5 лет. Чем больше А-счет, тем скорее это может произойти.		

Так же широко известна методика, разработанная Комитетом по обобщению практики аудирования (Великобритания), содержащие перечень критических показателей для оценки возможного банкротства предприятия. В.В. Ковалев, основываясь на разработках западных аудиторских фирм и преломляя эти разработки к отечественной специфике бизнеса, предложил следующую двухуровневую систему показателей.

Первая группа включает в себя показатели, свидетельствующие о возможных финансовых затруднениях и вероятности банкротства в недалеком будущем:



- повторяющиеся существенные потери в основной деятельности, выражающиеся в хроническом спаде производства, сокращении объемов продаж и хронической убыточности;
- наличие хронической просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- низкие значения коэффициентов ликвидности и тенденция к их снижению;
- увеличение до опасных пределов доли заемного капитала в общей его сумме;
- дефицит собственного оборотного капитала;
- систематическое увеличение продолжительности оборота капитала;
- наличие сверхнормативных запасов сырья и готовой продукции;
- использование новых источников финансовых ресурсов на невыгодных условиях;
- неблагоприятные изменения в портфеле заказов;
- падение рыночной стоимости акций предприятия и т.д.

Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое. Вместе с тем, они указывают, что при определенных условиях или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- чрезмерная зависимость предприятия от какого-либо одного конкретного проекта, типа оборудования, вида актива, рынка сырья или рынка сбыта;
- потеря ключевых контрагентов;
- недооценка обновления техники и технологии;
- потеря опытных сотрудников аппарата управления;
- вынужденные простои, неритмичная работа;
- неэффективные долгосрочные соглашения и т.д.

Что касается критических значений этих критериев, то они должны быть детализированы по отраслям и подотраслям, а их разработка может быть выполнена после накопления определенных статистических данных.

К достоинствам этой системы индикаторов возможного банкротства можно отнести системный и комплексный подходы, а к недостаткам – высокую степень принятия решений в условиях многокритериальной задачи, информативный характер рассчитанных показателей, субъективность прогнозного решения.

## Модели количественной оценки вероятности банкротства

### Двухфакторная модель оценки угрозы банкротства

Одной из простейших моделей прогнозирования вероятности банкротства считается двухфакторная модель. Она основывается на двух ключевых показателях, от которых зависит вероятность банкротства предприятия. Эти показатели умножаются на весовые значения коэффициентов, найденные эмпирическим путем, и результаты затем складываются с некой постоянной величиной, также полученной тем же (опытно-статистическим) способом.

$$Z = -0,3877 + (-1,0736)K_{\text{тл}} + 0,597 \text{ ЗС/П (1)}$$

$K_{\text{тл}}$  – коэффициент текущей ликвидности.

$K_{\text{тл}}$  = Оборотные активы (стр. 290) / Краткосрочные пассивы (стр. 690).

$ZC/P = \text{Заемные средства (стр. 590 + стр. 690)} / \text{Общие пассивы (стр. 700)}$ .

Если результат (Z) оказывается отрицательным, вероятность банкротства невелика. Положительное значение Z указывает на высокую вероятность банкротства.

Пятифакторная модель оценки угрозы банкротства Альтмана

Существуют две разновидности модели Альтмана:

- оригинальная модель – разработана им в 1968г. для предприятий, акции которых котируются на рынке США;
- усовершенствованная модель – разработана в 1983г. для промышленных и непромышленных предприятий.

1) оригинальная модель:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5 \quad (2)$$

где  $X_1$  = чистый оборотный капитал (стр. 290 – стр.690) / общие активы (стр. 300);

$X_2$  = нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (стр. 470) / общие активы (стр. 300);

$X_3$  = прибыль до налогообложения (стр. 140) + проценты к уплате (стр. 070, форма № 2) / общие активы (стр. 300);

$X_4$  = рыночная стоимость собственного капитала (стр. 490) / стоимость общего долга (стр. 590 + стр. 690);

$X_5$  = выручка (нетто) от продажи (стр. 010, форма № 2) / общие активы (стр. 300).

В зависимости от полученного значения для Z-счета можно судить об угрозе банкротства (табл. 3.):

Таблица 3.

Пограничные значения Z-счета для оригинальной модели Альтмана

Z-счет	Угроза банкротства с вероятностью 95% в течение ближайшего года
1,8 и менее	Очень высокая
1,81 – 2,7	Высокая
2,8 – 2,9	Возможная
2,99 и более	Очень низкая

При построении индекса Альтман обследовал 66 предприятий, половина которых обанкротилась в период между 1946 и 1965 гг., а половина работала успешно, и исследовал 22 аналитических коэффициента, которые могли быть полезны для прогнозирования возможного банкротства. Из этих показателей он отобрал пять наиболее значимых и построил многофакторное регрессионное уравнение. Таким образом, индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период.

Z-коэффициент имеет общий серьезный недостаток – по существу его можно использовать лишь в отношении крупных кампаний, котирующих свои акции на биржах. Именно для таких компаний можно получить объективную рыночную оценку собственного капитала.

2) усовершенствованная модель:

В 1983 г. Альтман получил модифицированный вариант своей формулы для компаний, акции которых не котируются на бирже:

- для производственных предприятий:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5 \quad (3)$$

- для непроизводственных предприятий:

$$Z = 6,6X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4 \quad (4)$$

В зависимости от полученного значения для Z-счета можно судить об угрозе банкротства (табл. 4.):

Таблица 4.

Пограничные значения Z-счета для усовершенствованной модели Альтмана

Степень угрозы	Для производственных предприятий	Для непроизводственных предприятий
Высокая угроза банкротства	Менее 1,23	Менее 1,10
Зона неведения	1,23 – 2,90	1,10 – 2,60
Низкая угроза банкротства	Более 2,90	Более 2,60

Двухфакторная и пятифакторные модели Альтмана имеют разную вероятность для различных периодов (табл. 5.)

Таблица 5.

Степень достоверности моделей банкротства для различных временных периодов

Модель	Вероятность до 1 года, %	Вероятность до 2 лет, %	Вероятность после 2 лет, %	Примечание
Двухфакторная	65	60	74	Многообразие финансовых процессов не всегда отражается в коэффициентах платежеспособности
Оригинальная пятифакторная	85	51	37	Недостаток информации относительно рыночной стоимости капитала предприятия
Усовершенствованная пятифакторная	88	66	29	Устранен недостаток оригинальной модели, адаптирована к российской отчетности

#### Четырехфакторная прогнозная модель Таффлера

В 1997 году британский ученый Р. Таффлер предложил четырехфакторную прогнозную модель.

Типичная модель для анализа компаний, акции которых котируются на биржах, принимает форму:

$$Z = c_0 + c_1x_1 + c_2x_2 + c_3x_3 + c_4x_4 \dots \quad (5)$$

где  $x_1$  = прибыль до уплаты налога/текущие обязательства (53%)

$x_2$  = текущие активы/общая сумма обязательств (13%)

$x_3$  = текущие обязательства/общая сумма активов (18%)

$x_4$  = отсутствие интервала кредитования (16%)

$c_0, \dots, c_4$  - коэффициенты, проценты в скобках указывают на пропорции модели;  $x_1$  измеряет прибыльность,  $x_2$  - состояние оборотного капитала,  $x_3$  - финансовый риск и  $x_4$  - ликвидность.

Для усиления прогнозирующей роли моделей можно трансформировать Z-коэффициент в PAS-коэффициент (Perfomans Analysys Score) – коэффициент, позволяющий отслеживать деятельность компании во времени. Изучая PAS-коэффициент как выше, так и ниже критического уровня, легко определить моменты упадка и возрождения компании.

PAS-коэффициент – это просто относительный уровень деятельности компании, выведенный на основе ее Z-коэффициента за определенный год и выраженный в процентах от 1 до 100. Например, PAS-коэффициент, равный 50, указывает на то, что деятельность компании оценивается удовлетворительно, тогда как PAS-коэффициент, равный 10, свидетельствует о том, что лишь 10% компаний находятся в худшем положении (неудовлетворительная ситуация). Итак, подсчитав Z-коэффициент для компании, можно затем трансформировать абсолютную меру финансового положения в относительную меру финансовой деятельности. Другими словами, если Z-коэффициент может свидетельствовать о том, что компания находится в рискованном положении, то PAS-коэффициент отражает историческую тенденцию и текущую деятельность на перспективу.

#### Четырехфакторная модель R-счета

Учеными Иркутской государственной экономической академии была предложена четырехфакторная модель прогноза риска банкротства (модель R-счета), которая внешне похожа на модель Альтмана для предприятий, акции которых не котируются на бирже.

В результате статистического анализа исходной и расчетной информации была получена следующая четырехфакторная модель:

$$R = 8,38 \cdot K_1 + K_2 + 0,054 \cdot K_3 + 0,63 \cdot K_4 \quad (6)$$

где  $K_1$  = Оборотные активы / Активы

$K_2$  = Чистая прибыль (убыток) / Собственный капитал ;

$K_3$  = Выручка от реализации / Активы;

$K_4$  = Чистая прибыль (убыток) / Затраты на производство и реализацию.

Вероятность банкротства предприятия в соответствии со значением R-счета определяется следующим образом (табл.6.)

Таблица 6

Вероятность банкротства согласно четырехфакторной модели R-счета

Значение R	Вероятность банкротства, %
Меньше 0	Максимальная (90-100)
0-0,18	Высокая (60-80)

0,18-0,32	Средняя (35-50)
0,32-0,42	Низкая (15-20)
Больше 0,42	Минимальная (до 10)

#### Метод N-функции

Данный метод был разработан Ж.Депальяном (Франция). По данному методу финансовая ситуация на предприятии может быть охарактеризована с помощью пяти показателей:

коэффициент быстрой ликвидности:

$$K_{бл} = \frac{ДЗ + ДС + КФВ; (стр.240 + стр.250 + стр.260)}{КО(стр.690 - стр.640; стр.650)} \quad (7)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

коэффициент кредитоспособности:

$$K_{кр} = \frac{КиР(стр.490)}{ОО(стр.590 + стр.690)} \quad (8)$$

где КиР – капитал и резервы;

ОО – общие обязательства.

коэффициент иммобилизации собственного капитала:

$$K_{и.с.к.} = \frac{КиР(стр.490)}{ОСВА(стр.190)} \quad (9)$$

где КиР – капитал и резервы;

ОСВА – остаточная стоимость внеоборотных активов.

коэффициент оборачиваемости запасов:

$$K_{о.з.} = \frac{СПТ}{З(стр.210)} \quad (10)$$

где СПТ – себестоимость проданных товаров;

З – запасы.

коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$K_{кр} = \frac{ВоР}{ДЗ(стр.230 + стр.240)} \quad (11)$$

где ВоР – выручка (нетто) от реализации;

ДЗ – дебиторская задолженность.

После определения коэффициентов для каждого из них определяют его нормативное значение с учетом специфики отрасли, сравнивают с показателем на предприятии и вычисляют значение функции N:

$$N = 25R_1 + 25R_2 + 10R_3 + 20R_4 + 20R_5 \quad (12)$$

где R = значение коэффициента изучаемого предприятия / нормальное значение коэффициента.

Если N = 100, то финансовая ситуация предприятия нормальная; если N > 100, то ситуация хорошая; если N < 100, то ситуация на предприятии вызывает беспокойство.

#### Методика прогнозирования банкротства с учетом специфики отраслей

Данная методика разработана учеными Казанского государственного технологического университета. Они предлагают деление всех предприятий по классам кредитоспособности. Расчет класса кредитоспособности связан с классификацией оборотных активов по степени их ликвидности.

Распределение предприятий по классам кредитоспособности происходит на следующих основаниях:

- к первому классу кредитоспособности относят фирмы, имеющие хорошее финансовое состояние (финансовые показатели выше среднеотраслевых, минимальный риск невозврата кредита);
- ко второму – предприятия с удовлетворительным финансовым состоянием (с показателями на уровне среднеотраслевых, нормально допустимый риск невозврата кредита);
- к третьему классу – компании с неудовлетворительным финансовым состоянием, имеющие показатели на уровне ниже среднеотраслевых, повышенный риск непогашения кредита.

Были рассчитаны критериальные значения показателей для следующих отраслей: промышленность (машиностроение) (табл. 7); торговля (оптовая и розничная) (табл. 8, 9); строительство и проектные организации (табл. 10, 11); наука (научное обслуживание) (табл. 7).

Таблица 7

Значения критериальных показателей для распределения предприятий промышленности (машиностроения) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 0,8	0,8-1,5	> 1,5
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>3,0	1,5-3,0	< 1,5
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>2,0	1,0-2,0	< 1,0

Таблица 8

Значения критериальных показателей для распределения предприятий торговли

(оптовой) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 1,5	1,5-2,5	> 2,5
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>3,0	1,5-3,0	< 1,5
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>1,0	0,7-1,0	< 0,7

Таблица 9

Значения критериальных показателей для распределения предприятий торговли (розничной) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 1,8	1,8-2,9	> 3,0
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>2,5	1,0-2,5	< 1,0
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>0,8	0,5-0,8	< 0,5

Таблица 10

Значения критериальных показателей для распределения строительных организаций по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 1,0	1,0-2,0	> 2,0
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>2,7	1,5-2,7	< 1,0
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>0,7	0,5-0,8	< 0,5

Таблица 11

Значения критериальных показателей для распределения проектных организаций по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 0,8	0,8-1,6	> 1,6
Вероятность банкротства	>2,1	1	< 1,1

(Z-счет Альтмана)	5	,1-2,5	
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>0, 8	0 ,3-0,8	< 0,3

Таблица 12

Значения критериальных показателей для распределения предприятий науки (научного обслуживания) по классам кредитоспособности

Наименование показателя	Значение показателей по классам		
	1 класс	2 класс	3 класс
Соотношение заемных и собственных средств	< 0,9	0 ,9-1,2	> 1,2
Вероятность банкротства (Z-счет Альтмана)	>2, 6	1 ,2-2,6	< 1,2
Общий коэффициент покрытия (ликвидность баланса)	>0, 9	0 ,6-0,9	< 0,6

### Методика кредитного скоринга

Методика кредитного скоринга впервые была предложена американским экономистом Д.Дюраном в начале 1940-х гг. Сущность этой методики – классификация предприятий по степени риска исходя из фактического уровня показателей финансовой устойчивости и рейтинга каждого показателя, выраженного в баллах на основе экспертных оценок.

К 1 классу относятся предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств.

Ко второму классу – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще рассматривающиеся как рискованные.

К 3 классу – проблемные предприятия.

4 класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению. Кредиторы рискуют потерять свои средства и проценты.

5 класс – предприятия высочайшего риска, практически не состоятельные.

Таблица 13

Группировка предприятий на классы по уровню платежеспособности

Балансовый показатель	Границы классов				
	1 класс	2 класс	3 класс	4 класс	5 класс
1. Рентабельность совокупного капитала, %	30 и выше (50 баллов)	29,9-20 (49,9-35 баллов)	19,9-10 (34,9-20 баллов)	9,9-1 (19,9-5 баллов)	менее 1 (0 баллов)
2. Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (30 баллов)	1,99-1,7 (29,9-20 баллов)	1,69-1,4 (19,9-10 баллов)	1,39-1,1 (9,9-1 баллов)	1 и ниже (0 баллов)
3. Коэффициент финансовой независимости	0,7 и выше (20 баллов)	0,69-0,45 (19,9-10 баллов)	0,44-0,30 (9,9-5 баллов)	0,29-0,20 (5-1 баллов)	менее 0,2 (0 баллов)
Границы классов	100 баллов и	99-65	64-35	34-6	0 баллов



	выше	баллов	баллов	баллов	
--	------	--------	--------	--------	--

На основании этой таблицы определяется к какому классу относится анализируемое предприятие.

Все описанные выше методики прогнозирования вероятного банкротства предприятия имеют свои достоинства и недостатки. Все зарубежные методики основательно разработаны и просты в расчетах, но не применимы в российской практике из-за несоответствия финансовой отчетности, нормативных документов, регулирующих деятельность предприятий. Из отечественных методик, практически разработанных на основе западных методик и адаптированных для наших условий, стоит отметить:

из количественных – 4-х факторную модель, разработанную учеными Иркутской экономической академии, как рассмотренную и обоснованную на коэффициенте прогноза банкротства и цене предприятия;

из качественных – методика В.В. Ковалева, которая интересна тем, что в ней приведена система формальных и неформальных критериев.

казанские ученые стоят обособленно в списке методик прогнозирования банкротства, т.к. они рассмотрели методику прогнозирования в отраслевом разрезе.

Таблица 14. Перечень мероприятий на разных стадиях финансовой неустойчивости.

я стадия	жные риски и предлагаемые мероприятия	Наличие риска на исследуемом предприятии
увеличение запасов, при одновременном снижении объемов производства. Большая доля запасов может состоять из готовой продукции и незавершенного производства	Увеличение запасов прямо показывает на затоваривание. В этом случае необходим анализ товаров по ассортименту, переоценка, снижение цен, поиск новых рынков сбыта, то есть, усиление работы отдела сбыта, в том числе маркетинговой службы.	нет
увеличение себестоимости за счет роста условно-постоянных затрат (коммерческих и управленческих расходов) при неизменном объеме производства.	Анализа затрат на содержание АУП, привязка заработной платы к финансовому результату подразделения и предприятия в целом, строгое планирование затрат и контроль за соблюдением.	да
Частая смена руководства организации	В этом случае в качестве риска выступает отсутствие долгосрочного планирования. Поскольку каждый руководитель приходит со своими идеями, а в условиях промышленно длительного цикла это может привести к более	нет

	глобальным последствиям.	
отсутствие роста средней заработной платы или ее рост ниже темпов роста инфляции.	При отсутствии роста заработной платы высоки риски потери квалифицированных кадров, как следствие – снижение качества выполняемых работ, что скажется и на спросе на продукцию. Таким образом, необходим регулярный мониторинг заработной платы на предприятиях смежниках и конкурентах. А также сравнение со средними показателями по отрасли, регулярная индексация заработной платы, а при невозможности – компенсация в виде социального пакета или дополнительных дней отпуска, что положительно скажется на процессе производства.	да
увеличение кредиторской задолженности более быстрыми темпами чем дебиторской.	Увеличение кредиторской задолженности – это несвоевременная оплата счетов, задержка в выполнении договорных обязательств. Улучшении работы финансовой службы, контроль за исполнением договорных обязательств.	да
Промежуточная стадия		Наличие риска на исследуемом предприятии
нехватка оборотных средств или отрицательный чистый денежный поток от текущей деятельности	Функции финансовой службы. Строгое планирование доходов и расходов, выделение первоочередных статей (приоритетных) и тех, что оплачиваются при дополнительном финансировании. Отрицательный чистый денежный поток говорит о том. Что предприятие привлекает финансовый инструменты, по которым наступает срок оплаты, что также приводит к уменьшению оборотных средств.	да
большое количество кредитов и займов, усугубленных залоговыми кредитами.	При наступлении платежа по залоговому кредиту есть риск потерять имущество, таким образом, необходим минимизация получаемых кредитов, отягощенных залогом, также как и предыдущем пункте – только строгое планирование доходов и расходов, выделение тех, которые прямо влияют на обеспечение хозяйственной деятельности. В некоторых случаях – необходимо сокращение затрат на содержание АУП.	нет
отказ в выдаче кредитов в связи с неудовлетворительной	Применение совокупности методов бухгалтерского учета может изменить структуру предлагаемого к рассмотрению	нет

структурой баланса.	баланса. Получение кредитов под залог непрофильных активов. Финансовое планирование.	
регулярное невыполнение обязательств по договорам поставок и прочим договорам гражданско-правового характера	Оформление договоров поставки с условием отсрочки платежа,	нет
физически и морально устаревшая материально-техническая база	Привлечение кредитов под приобретение оборудования, лизинговые схемы	нет
средний возраст коллектива близок к пенсионному или (и) отсутствует повышение квалификации работников	Привлечение учебных заведений для подготовки кадров. Обучение кадров непосредственно на предприятии с доплатой работникам высокой категории.	нет
высокий уровень кредиторской задолженности (большой удельный вес в структуре долговых обязательств).	Рассрочка платежей. Надо остерегаться привлечения кредитов для погашения прямой кредиторской задолженности – новая будет расти, что потребует новых вливаний, распределение получаемых доходов от реализованной продукции преимущественно перед кредиторами.	нет

Поздняя стадия		Наличие риска на исследуемом предприятии
глобальные кадровые перестановки и потрясения (смена руководства чаще 1 раза в год, высокая текучесть кадров, предполагаемые забастовки и отправки персонала в частично оплачиваемые отпуска)	Можно говорить не только об отсутствии долгосрочного и среднесрочного планирования, но и о том, что на предприятии нет текущего планирования. По оценкам экспертов, первый год работник «вступает» в должность, эффект от его работы наступает к концу второго года, таким образом, какими бы идеями и потенциалом не обладал руководитель - он просто не успевает реализовываться.	нет
заведомо убыточные долгосрочные проекты	Отток финансовых ресурсов. При имеющихся таких проектах – необходим поиск тех, кто заинтересован и готов заниматься, в противном случае – продажа (сравнение затрат на содержание и доходов в случае продажи, даже с убытком)	нет
невозможность перестройки производства, изменения направления работы.	Морально и физически устаревшее оборудование, в данном случае нет возможности привлечения кредитов – баланс однозначно обладает неудовлетворительной структурой Этот признак не подлежит корректировке.	да

остановка производства из-за отсутствия заказов.	Применение процедур банкротства	нет
невыполнение договорных обязательств	Реструктуризация задолженности применение процедур банкротства	нет
принадлежность к отрасли, несущей в данный момент времени максимальные убытки.	Применение процедур банкротства	нет
снижение (существенное) финансовых показателей, демонстрирующих высшую степень финансовой неустойчивости	Применение процедур банкротств	нет

### **Тема 3. Основные методические положения разработки реализации плана финансового оздоровления предприятий.**

Методологическая база финансового оздоровления предприятий. Методика составления плана финансового оздоровления.

Состав, структура и содержание плана финансового оздоровления. Основные положения разработки и реализации программы финансового оздоровления предприятий.

План финансового оздоровления

План финансового оздоровления готовится учредителями (участниками) должника, собственником имущества должника - унитарного предприятия и утверждается собранием кредиторов. В нем обязательно предусматриваются способы получения должником средств, необходимых для удовлетворения требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности в ходе финансового оздоровления.

График погашения задолженности вступает в силу после его утверждения арбитражным судом. При наличии обеспечения график подписывается лицом, которое предоставило обеспечение.

График предусматривает погашение всех требований кредиторов, которые включены в реестр требований кредиторов, не позднее чем за месяц до окончания срока финансового оздоровления, а также погашение требований кредиторов первой и второй очереди не позднее чем через шесть месяцев после введения финансового оздоровления.

График погашения задолженности по обязательным платежам, установленным законодательством о налогах и сборах, составляется в соответствии с требованиями законодательства о налогах и сборах.

Погашение задолженности по требованиям кредиторов осуществляется в следующей очередности:

- в первую очередь производятся расчеты по требованиям граждан, перед которыми должник несет ответственность за причинение вреда жизни или здоровью, путем капитализации соответствующих повременных платежей, а также компенсация морального вреда;

- во вторую очередь производятся расчеты по выплате выходных пособий и оплате труда лиц, работающих или работавших по трудовому договору, и по выплате вознаграждений по авторским договорам;

- в третью очередь производятся расчеты с другими кредиторами.

Требования кредиторов по обязательствам, обеспеченным залогом имущества должника, удовлетворяются за счет стоимости предмета залога преимущественно перед иными кредиторами, за исключением обязательств перед кредиторами первой и второй очереди, права требования по которым возникли до заключения соответствующего договора залога.

Должник имеет право досрочно исполнить график погашения задолженности.

В случае неисполнения должником графика погашения задолженности (непогашение задолженности в установленные сроки и (или) в установленных размерах) учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, третьи лица, предоставившие обеспечение, не позднее чем через 14 дней с даты, предусмотренной графиком, вправе обратиться к собранию кредиторов с ходатайством об утверждении внесенных в график изменений. Копия ходатайства направляется административному управляющему, который обязан созвать собрание кредиторов не позднее чем через 14 дней после получения ходатайства.

Когда размер требований, заявленных кредиторами в ходе финансового оздоровления, превышает размер уже имеющихся требований более чем на 20%,

административный управляющий должен созвать собрание кредиторов для принятия решения о внесении в график изменений.

Если собрание кредиторов согласно изменить график, оно обращается с ходатайством в арбитражный суд и тот утверждает внесенные изменения, в противном случае собрание кредиторов вправе ходатайствовать о досрочном прекращении финансового оздоровления.

При внесении изменений в график погашения задолженности собрание кредиторов может обратиться к лицу или лицам, предоставившим обеспечение, с предложением об увеличении размера обеспечения.

Если должник не исполняет утвержденный график погашения задолженности в течение пяти дней, эта обязанность переходит к лицу, представившему обеспечение, которое перечисляет денежные средства для расчетов с кредиторами на счет должника. Задолженность перед этим лицом будет погашена после прекращения производства по делу о банкротстве или в ходе конкурсного производства в составе требований кредиторов третьей очереди.

#### Досрочное окончание финансового оздоровления

Должник обязан представить административному управляющему отчет о результатах проведения финансового оздоровления не позднее чем за месяц до истечения установленного срока финансового оздоровления.

В случае погашения должником всех требований кредиторов, предусмотренных графиком погашения задолженности, до истечения установленного арбитражным судом срока финансового оздоровления должник представляет отчет о досрочном окончании финансового оздоровления.

Порядок представления отчета, рассмотрения арбитражным судом результатов финансового оздоровления и состав прилагаемых к отчету материалов установлены п.п.1 - 4 ст.88 Закона о банкротстве.

К отчету должника прилагаются баланс на последнюю отчетную дату, отчет о прибылях и убытках и документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

Административный управляющий рассматривает отчет должника и составляет заключение о выполнении плана финансового оздоровления, графика погашения задолженности и об удовлетворении требований кредиторов. Не позднее чем через 10 дней с даты получения отчета заключение должно быть направлено кредиторам, включенным в реестр требований кредиторов, и в арбитражный суд. К заключению прилагаются копии отчета и перечень погашенных или непогашенных требований кредиторов, включенных в реестр требований кредиторов.

В случае если требования кредиторов, включенные в реестр требований кредиторов, не удовлетворены на дату рассмотрения отчета должника или указанный отчет не представлен административным управляющим в установленный срок, административный управляющий созывает собрание кредиторов, которое вправе обратиться с ходатайством в арбитражный суд о введении внешнего управления либо о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства.

По итогам рассмотрения результатов финансового оздоровления и жалоб кредиторов арбитражный суд должен вынести одно из определений:

- о прекращении производства по делу о банкротстве, если непогашенная задолженность отсутствует и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- об отказе в прекращении производства по делу о банкротстве, если выявлено наличие непогашенной задолженности и жалобы кредиторов признаны обоснованными.

Указанные определения вступают в силу немедленно и могут быть обжалованы.

## Досрочное прекращение финансового оздоровления

Основаниями для досрочного прекращения финансового оздоровления являются:

- непредставление в арбитражный суд соглашения об обеспечении в течение 20 дней с даты его заключения;
- неоднократное или существенное (на срок более чем 15 дней) нарушение в ходе финансового оздоровления сроков удовлетворения требований кредиторов, установленных графиком погашения задолженности.

Административному управляющему необходимо в течение 15 дней после возникновения оснований для досрочного прекращения финансового оздоровления созвать собрание кредиторов.

Должник обязан представить собранию кредиторов отчет об итогах выполнения графика погашения задолженности и план финансового оздоровления.

К отчету должны прилагаться:

- баланс должника на последнюю отчетную дату;
- отчет о прибылях и убытках должника;
- сведения о размере погашенных требований кредиторов;
- документы, подтверждающие погашение требований кредиторов.

Одновременно с отчетом должника административный управляющий представляет собранию кредиторов свое заключение о ходе выполнения плана финансового оздоровления и графика удовлетворения требований кредиторов.

На собрании кредиторы принимают решение обратиться в суд с ходатайством:

- о введении внешнего управления;
- признании должника банкротом и открытии конкурсного производства.

К ходатайству прилагаются копия протокола заседания собрания кредиторов и список кредиторов, голосовавших против принятого собранием кредиторов решения или не принимавших участия в голосовании по данному вопросу.

Арбитражный суд на основании ходатайства собрания кредиторов выносит:

- определение об отказе в удовлетворении ходатайства - если выявлено исполнение должником требований кредиторов в соответствии с графиком погашения задолженности и жалобы кредиторов признаны необоснованными;
- определение о введении внешнего управления - при наличии возможности восстановить платежеспособность должника;
- решение о признании должника банкротом и об открытии конкурсного производства - в случае отсутствия оснований для введения внешнего управления и при наличии признаков банкротства.

## **Тема 4. Основные методические положения о разработке производственного плана предприятий**

Содержание производственной программы. План продаж. Расчет потребности предприятия в основных средствах и материальных ресурсах. Расчет численности персонала и заработной платы. Смета расходов и калькуляция себестоимости продукции. Расчет потребности в инвестициях.

При расчете потребности в основных средствах, прежде всего, необходимо рассчитать требуемое количество оборудования по видам (токарное, сверлильное и т. п.)

для обеспечения запланированной производственной мощности (выпуска продукции во второй и последующие годы).

Данные расчеты включают дополнительные расчеты потребности в технологическом оборудовании и стоимости технологического оборудования

Расчет потребности в технологическом оборудовании рассчитывается по формуле:

$$K_{обj} = \frac{N_{год} \cdot t_j}{F_{эфj}} \quad (13)$$

Где  $K_{обj}$  - потребность в оборудовании j-го вида, шт. (определяется путем округления расчетного значения в большую сторону); год - годовая программа выпуска изделий, шт. (в данном случае - объем производства второго года)

$T_j$  - трудоемкость работ, выполняемых на j-м оборудовании, нормо-ч;

$F_{эфj}$  - эффективный фонд времени работы оборудования j-го вида, ч.

Формула расчета эффективного фонда времени работы оборудования

$$F_{эфj} = D_p \cdot m \cdot t_p \cdot \left(1 - \frac{K_{потерь}}{100}\right) \quad (14)$$

Где  $D_p$  - число рабочих дней в году ( $D_p = 260$ )

$m$  - число смен работы оборудования в сутки (принято равным 2)

$t_p$  - продолжительность рабочего дня (принято равным 8 ч.)

$K_{потерь}$  - плановые потери рабочего времени на ремонт и наладку оборудования (принят равным 20% для сверлильного оборудования и 10%)

Расчет первоначальной стоимости технологического оборудования производится по формуле:

$$Фп = Ц \cdot Ст \cdot (1 + k_{тр} + k_{см} + k_m) \quad (15)$$

где  $Ц$  - цена оборудования, тыс. р.;

$Ст$  - количество оборудования, шт.;  $т_r$  - затраты на транспортировку (принято значение, равное 10%);  $с_m$  - затраты на строительно-монтажные работы по подготовке фундамента (принято значение, равное 20%);  $m$  - затраты на монтаж и освоение оборудования (принято значение, равное 10%)

Расчет годовой суммы амортизационных отчислений линейным методом производится по формуле:

$$A = \frac{Фп \cdot N_a}{100} \quad (16)$$

где  $Фп$  - первоначальная стоимость объекта, р.;

$N_a$  - норма амортизации, %.

Формула расчета нормы амортизации:

$$N_a = \frac{1}{T_p} \cdot 100\% \quad (17)$$

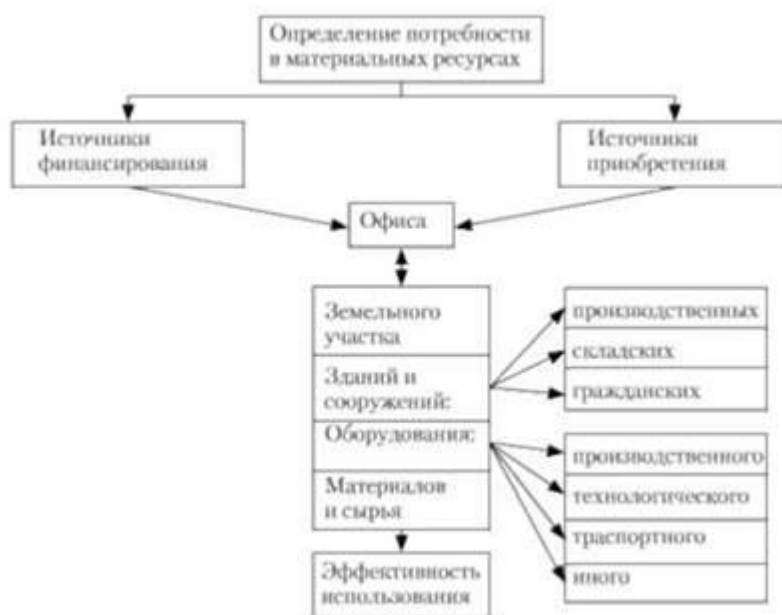
$T_p$  - срок полезного использования

Принятые значения сроков полезного использования, лет:  $T_{п1} = 50$ ;  $T_{п2} = 10$ ;  $T_{п3} = 4$ ;  $T_{п4} = 4$ ;  $T_{п5} = 5$ ;  $T_{п6} = 7$ ;  $T_{п7} = 6$

После выбора мощности и производственной программы определяется **потребность в материальных ресурсах**. Такие расчеты проводятся с учетом эффективности использования материальных ресурсов, источников финансирования и возможных источников их приобретения (схема 1).

После установления объема конечной продукции и, если возможно, промежуточных изделий определяют конкретные потребности в материальных ресурсах и рабочей силе. Для этого можно использовать диаграмму потоков.





**Схема 1.** Формирование материальной базы предприятия

материалов, в которой отражаются балансы материалов и вспомогательных средств на различных стадиях производства. Прогнозируемая потребность в материалах и рабочей силе используется для расчетов связанных с ними расходов. В соответствии с этим определяются потребности материальных и финансовых средств:

- на основные материалы, например сырье, полуфабрикаты, закупленные товары и т.д.;
- вспомогательные материалы;
- основные вспомогательные средства;
- рабочую силу.

Следует провести детальные оценки для различных стадий производства. При подготовке данных о потреблении материалов учитываются отходы, повреждения или отбраковка, а при расчете потребностей в рабочей силе — создание необходимых резервов и т.п.

Исходными данными для расчета потребности производства в материальных ресурсах являются предусматриваемые объемы выпуска продукции и услуг, нормативная база потребности в материальных ресурсах на единицу продукции. Потребность в материальных ресурсах определяется методом прямых расчетов, т.е. путем умножения нормы расхода материалов на соответствующие объемные показатели. Эта потребность определяется в натуральном и стоимостном выражениях по видам ресурсов (табл 14).

**Таблица 15 .** Расчет потребности в ресурсах на производственную программу (сырье и материалы)

Годы					
0		1 ...			
Ресурсы	Количество, натур, ед.	Цена единицы ресурсов, руб.	Стоимость, руб.		
Ресурс 1					
Ресурс 2					
Ресурс n					

Итого						
-------	--	--	--	--	--	--

Величина **производственного запаса** определяется его нормой, представляющей средний в течение года запас материалов в днях при их среднесуточном потреблении, и рассчитывается на конец года как переходящий запас. Размер переходящего запаса по первому материалу (в днях):

$$t = QM / D_n \quad (18)$$

где () — потребность в первом материале за период, дни; М — норма переходящего запаса первого материала, дни; Д<sub>н</sub> — число дней в году (планируемом периоде).

Норма переходящего запаса определяется суммой среднего, текущего и страхового запасов.

Немаловажное значение имеет наличие основных производственных материалов и источников их пополнения. Цены, по которым поступают материалы, являются определяющим фактором торговой и финансовой жизнеспособности большинства предпринимательских проектов. Некоторые проекты разрабатываются для эксплуатации имеющегося сырья или использования основных материалов — продуктов других производственных процессов.

Оценить потребности в материалах можно лишь после определения мощности предприятия, технологии и оборудования, которые будут использоваться.

Если исходный материал имеется в самом регионе, следует определить его конкретное местонахождение. Для разрабатываемого проекта оцениваются альтернативное использование подобных материалов в будущем и возможное влияние различных факторов на их наличие. Например, разработка природного газа может находиться в отдаленном районе, где экономичнее использовать его для производства электроэнергии при отсутствии другого спроса. Если газ транспортируется по трубопроводу к крупным центрам потребления и к этому району ведут хорошие средства коммуникации, на него будет гораздо больший спрос для производства удобрений и продуктов нефтехимической переработки.

Следует тщательно проанализировать организацию транспортировки грузов и транспортирования расходы. Расстояния, на которые будут транспортироваться основные материальные ресурсы, наличие в настоящее время и в будущем средств перевозки должны быть определены вместе с расчетами необходимых материалов.

При ввозе основных материалов из других стран выявляют возможные последствия, связанные с существующими ограничениями, возможностью прекращения их производства в стране-экспортере и рядом других обстоятельств.

Стоимость основных материалов — один из важнейших элементов при определении расходов на проект и поэтому требует тщательного анализа. Для отечественных материалов текущие цены следует рассматривать в свете прошлых тенденций, прогнозов на будущее и эластичности спроса. Чем ниже эластичность, тем выше цена, связанная с растущим спросом на определенный вид материала. Учитываются также издержки на транспортные средства, в случае импортируемых материалов — пошлины, портовые расходы, тарифы, страхование, налоги и т.д.

Другим важным фактором при определении потребностей в материальных ресурсах является организация материально-технического снабжения. При разработке программы снабжения информация о потребностях в материалах и иных факторах производства, их наличии и предполагаемых удельных издержках увязывается с другими элементами технико-экономического исследования. Программа снабжения служит базой для расчета потребностей в складских помещениях. Это особенно актуально, если в

результате размещения предприятия и источников материалов в разных местах или транспортных трудностей нет возможности обеспечить бесперебойную поставку материалов. При исчислении инвестиционных и производственных расходов в них включают издержки на дополнительное строительство складских помещений и хранение товаров.

При осуществлении планирования численности работников необходимо обеспечить наиболее рациональное использование трудовых ресурсов, оптимальное соотношений различных категорий персонала, максимальное высвобождение работников для использования их для основных видов деятельности.

В настоящее время в планировании принята следующая классификация персонала:

- ☐ промышленно-производственный персонал (основной персонал);
- ☐ непромышленный персонал (неосновной персонал).

В состав промышленно-производственного персонала входят следующие категории работников:

- ☐ рабочие (основные и вспомогательные),
- ☐ служащие (руководители, специалисты и технические исполнители),
- ☐ ученики,
- ☐ работники пожарно-сторожевой охраны,
- ☐ обслуживающий персонал.

К непромышленному персоналу относятся работники, занятые в учреждениях и организациях, состоящих на балансе предприятия, но не производящих продукцию, работы, относящиеся к основной деятельности:

- ☐ работники жилищно-коммунального хозяйства;
- ☐ медико-санитарных учреждений;
- ☐ учебных заведений;
- ☐ занятые в подсобных и сельскохозяйственных предприятиях и др.

В последние годы все большее распространение получила практика подразделения персонала предприятия в зависимости от выполняемых функций на три основные категории:

1. Руководители, или управляющие, распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия.

В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к:

- ☐ руководителям высшего звена (председатель совета директоров, президент или вице - президент фирмы, члены совета директоров и др.);
- ☐ управляющим среднего звена (директора фирм, их заместители и другие руководители производственных подразделений и функциональных служб предприятия);
- ☐ управляющим низшего звена (руководители цехов, производственных участков, начальники отделов, секторов и служб в функциональных органах управления предприятия).

2. Специалисты – это работники, которые не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают руководителей и менеджеров необходимой для принятия решений информацией.

3. Исполнители выполняют основные производственные задачи и принятые руководителями решения, участвуют в реализации инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, а также продажи готовой продукции на рынке. К непосредственным исполнителям можно отнести основных и вспомогательных рабочих; к техническим - учетчиков, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

При планировании численности работников фирмы следует различать явочную, списочную и среднесписочную численности:

1. Явочная численность представляет собой число рабочих, которые ежедневно должны быть на рабочих местах для обеспечения нормального хода производства;

2. Списочная численность включает общее число всех работников фирмы (постоянных, сезонных, временных), в том числе работников, фактически работающих, находящихся в командировках, в отпусках, не вышедших на работу в связи с выполнением государственных обязанностей и по болезни и т.п.;

3. Среднесписочная численность определяется путем деления суммы списочной численности персонала за все календарные дни.

Основой для расчета плановой численности промышленно-производственного персонала является запланированный объем производства, рост производительности труда, трудоемкость изготовления одного изделия и товарного (валового) выпуска, а также полезный фонд рабочего времени. В зависимости от состава исходных данных выделяют следующие методы планирования численности:

- ☐ метод корректировки базовой численности;
- ☐ на основе трудоемкости производственной программы;
- ☐ на основе производительности труда.

Метод планирования на основе корректировки базовой численности работников является укрупненным и применяется на стадиях предплановой работы. Он относительно прост, имеет незначительную трудоемкость плановых расчетов, требует небольшой объем информации, однако точность расчетов невысока. Данный метод находит свое широкое применение на предприятиях с однотипным производством (в легкой и пищевой промышленности, в добывающих отраслях промышленности и т.д.).

Плановая численность работников определяется по формуле:

$$Ч_n = Ч_б * \frac{Коп}{100} \pm Эч \quad (19)$$

где Чп – плановая численность промышленно-производственного персонала, чел;

Чб - базисная численность промышленно-производственного персонала (отчетная, ожидаемая), чел;

Коп – рост объема производства в плановом периоде в процентах к базисному уровню;

Эч – планируемая экономия (увеличение) численности работников в плановом периоде по факторам, чел.

Численность промышленно-производственного персонала по категориям планируется на основе удельного веса каждой категории персонала по формуле:

$$Ч_{ni} = \frac{Чп * Уi}{100} \pm Эчi \quad (20)$$

где Чпi - плановая численность i-ой категории персонала, чел;

Чп – плановая численность промышленно-производственного персонала, чел;

Уi – удельный вес i-ой категории персонала в базисном году в процентах;

Эчi – изменение численности i-ой категории персонала, рассчитанное на основе технико-экономических факторов повышения производительности труда, не учтенное при расчете Чп, чел.

Метод планирования на основе объема производства продукции и планируемой выработки применяется в тех фирмах, где в плановых расчетах используется производительность труда (выработка на одного работника промышленно-производственного персонала). Планируемая численность по данному методу рассчитывается по следующей формуле:

$$q_n = \frac{ОП_n}{В_n} \quad (21)$$

где ОП<sub>п</sub> – плановый объем выпуска товарной, валовой, чистой продукции, р.;  
В<sub>п</sub> – плановая выработка той же продукции на одного работника ППП, р.

Метод, основанный на трудоемкости производственной программы используется для более точных расчетов численности работников фирмы. В этом случае численность определяется путем деления трудоемкости производственной программы на полезный фонд рабочего времени одного работника.

Общая численность промышленно-производственного персонала (ППП) рассчитывают на основе полной трудоемкости производственной программы, включающей технологическую трудоемкость, трудоемкость обслуживания и трудоемкость управления. При этом расчет может проводиться на основе плановой либо базисной трудоемкости по формулам:

$$q_n = \frac{T_{пп}}{\Phi_{пп} * K_{внп}} \quad (22)$$

$$q_n = \frac{T_{пб}}{\Phi_{пб} * K_{внб}} \pm \Delta q \quad (23)$$

где Т<sub>пп</sub> – расчетная полная трудоемкость производственной программы планируемого года, определяемая на основе полной трудоемкости продукции, работ, услуг планового года, чел.-ч.;

Т<sub>пб</sub> – расчетная полная трудоемкость производственной программы планируемого года, определяемая на основе полной трудоемкости продукции, работ, услуг базисного года, чел.-ч.;

Φ<sub>пп</sub>, Φ<sub>пб</sub> – полезный фонд рабочего времени одного рабочего соответственно в плановом и базисном году, ч.;

К<sub>внп</sub>, К<sub>внб</sub> – среднегодовой коэффициент выполнения норм выработки соответственно в плановом и базисном году;

Δ<sub>ч</sub> – планируемое изменение численности за счет основных технико-экономических факторов, чел. (без учета изменения удельного веса отдельных видов продукции).

Планирование фонда заработной платы работников

В процессе планирования фонда оплаты труда необходимо решать следующие задачи:

- ☐ выбрать формы и системы заработной платы, в наибольшей мере соответствующие установкам стратегического и тактического плана;
- ☐ выбрать методы определения планового фонда оплаты труда;
- ☐ рассчитать величину планового фонда оплаты труда.

#### 1. Выбор форм и систем оплаты труда.

Наибольшее распространение в настоящее время в отечественных и зарубежных предприятиях получили следующие формы оплаты труда:

Сдельная форма оплаты труда – оплата труда производится за каждую единицу продукции, работ, услуг.

Данная система оплаты труда эффективна в следующих условиях:

- ☐ существуют показатели измерения объема выполнения работы каждым работником;
- ☐ имеется возможность точного учета объемов выполненных работ;
- ☐ объем выполненной работы зависит от усилий работника;
- ☐ планом предусмотрено увеличение выработки продукции, работ, услуг в том подразделении, где предусматривается сдельная система оплаты труда;

☐ имеется возможность технического нормирования труда.

Сдельная оплата неэффективна в том случае, если ее применение ведет к:

- ☐ ухудшению качества продукции;
- ☐ нарушению технологических режимов;
- ☐ ухудшению обслуживания рабочих мест;
- ☐ нарушению техники безопасности и санитарии;
- ☐ перерасходу ресурсов.

Сдельная форма оплаты труда имеет следующие разновидности:

- прямая индивидуальная сдельная система заработной платы, при которой заработок рабочего определяется как произведение сдельной расценки, установленной на единицу работы, на количество соответствующих единиц работы в натуральном выражении;

- прямая коллективная сдельная система, где заработок рабочих определяется аналогичным образом с использованием коллективной сдельной расценки и общего объема произведенной продукции (выполненной работы) бригады в целом;

- косвенно-сдельная система – применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих, непосредственно занятых обслуживанием основных рабочих. Заработная плата рабочего в этом случае определяется путем умножения размера косвенно-сдельных расценок на объем продукции, работ, услуг, произведенных основными рабочими;

- сдельно-премиальная система – рабочему-сдельщику или бригаде выплачивается премия за выполнение или перевыполнение установленных количественных или качественных показателей, предусмотренных положением о премировании;

- сдельно-прогрессивная система – труд рабочего оплачивается по прямым сдельным расценкам в пределах выполнения норм, а при выработке сверх норм – по повышенным расценкам;

- аккордная система заработной платы – это система, при которой заработок рабочего (группы рабочих) определяется за весь объем произведенной им работы. Средства, предусмотренные на оплату труда, выплачиваются после завершения всего комплекса работ, независимо от сроков их выполнения. За выполнение задания в срок при качественном выполнении работ рабочим выплачивается премия. Такая система оплаты труда применяется обычно при разовых и договорных работах (ремонтных, отделочных).

Повременная форма оплаты труда – оплата труда производится за фактически отработанное время.

Данная система применяется в следующих случаях:

- ☐ отсутствует возможность увеличения выпуска продукции, производительность труда не связана с усилиями рабочего или по условиям производства нет необходимости увеличить выполняемый объем;

- ☐ производственный процесс строго регламентирован;

- ☐ функции рабочего сводятся к наблюдению за ходом технологического процесса;

- ☐ функционирование поточных и конвейерных типов производится со строго заданным режимом;

- ☐ увеличение выпуска продукции может привести к браку или ухудшению ее качества.

Повременная форма оплаты труда имеет следующие разновидности:

- простая повременная система – заработная плата работников за определенный отрезок времени определяется как произведение часовой (дневной)

тарифной ставки рабочего соответствующего разряда на фактически отработанное на производстве время;

- повременно-премиальная система – рабочему-повременщику выплачивается премия за перевыполнение установленных количественных или качественных показателей, предусмотренных положением о премировании;

- бестарифная система оплаты труда – заработная плата всех работников представляет собой долю работника в фонде оплаты труда предприятия или подразделения. Фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от таких факторов, как:

- квалификационного уровня рабочих;
- коэффициента трудового участия;
- фактически отработанного времени;

- контрактная система оплаты труда – заключение договора (контракта) на определенный срок между работодателем и исполнителем.

После выбора наиболее подходящей системы оплаты труда необходимо выбрать метод определения планового фонда оплаты труда (зарботной платы).

## 2. Выбор метода определения планового фонда заработной платы.

Выделяют следующие методы определения планового фонда заработной платы:

- по достигнутому уровню базового фонда оплаты труда – плановый фонд оплаты труда определяется на основе фонда оплаты труда базисного года, фактического или ожидаемого, планируемого коэффициента роста объема производства, планируемого сокращения (увеличения) численности работающих и достигнутого в базовом периоде уровня средней заработной платы. Недостаток этого метода планирования в том, что в плановый фонд оплаты труда переносятся все нерациональные выплаты заработной платы, имевшие место в базисном периоде.

- планирование ФОТ на основе средней заработной платы - - определение планового фонда оплаты труда на основе плановой численности работающих по категориям и планируемой среднегодовой заработной платы одного работника данной категории. Данный метод по сравнению с предыдущим более точен, поскольку базируется на плановых показателях, однако рассчитать среднюю заработную плату в плановом периоде в условиях значительной инфляции достаточно трудно.

- поэлементный (прямого счета) метод – наиболее точный и трудоемкий, поскольку предполагает детальный расчет в разрезе категорий работников и видов начислений зарплаты. Поэлементный метод планирования фонда заработной платы предполагает подробный ее расчет для различных категорий работников, с учетом характера их работы и форм оплаты труда.

- нормативный метод (планируемая стоимость валовой продукции \* норматив ФЗП на 1 рубль ВП или с использованием норматива прироста ФЗП в расчете на 1% роста ВП). Нормативный метод основан на использовании нормативов формирования фонда заработной платы.

Фонд заработной платы рабочих подразделяют на часовую, дневную и месячную, квартальную, годовую.

Завершается планирование ФЗП проверочным расчетом на соотношение темпов роста заработной платы и производительности труда по формуле: отношение индекса планируемого по отношению к отчетному роста производительности труда к индексу роста заработной платы. Оно должно быть меньше единицы.

Планирование себестоимости.

Основными целями планирования себестоимости являются выявление и использование имеющихся резервов снижения издержек производства и увеличение внутрихозяйственных накоплений. План (смета) по себестоимости продукции

составляется по единым для всех предприятий правилам. В правилах содержится перечень затрат, включаемых в себестоимость продукции, и определяются способы калькулирования себестоимости.

План по себестоимости продукции включает следующие разделы:

1. Смета затрат на производство продукции (составляется по экономическим элементам).
2. Расчет себестоимости всей товарной и реализованной продукции.
3. Сравнение плановых калькуляций отдельных изделий.
4. Расчет снижения себестоимости товарной продукции по технико-экономическим факторам.

Общим для всех отраслей промышленности является порядок включения в себестоимость продукции только тех затрат, которые прямо или косвенно связаны с производством продукции. Нельзя включать в плановую себестоимость продукции расходы, не относящиеся к ее производству, например расходы, связанные с обслуживанием бытовых нужд предприятия (содержание жилищно-коммунальных хозяйств, расходы других не промышленных хозяйств и т. д.), по капитальному ремонту и строительно-монтажным работам, а также расходы культурно-бытового назначения.

Не включаются в плановую себестоимость и некоторые другие расходы, например непроизводительные расходы и потери, обусловленные отступлениями от установленного технологического процесса, производственный брак (потери от брака планируются только в литейных, термических, вакуумных, стекольных, оптических, керамических и консервных производствах, а также в особо сложных производствах новейшей техники в минимальных размерах по нормам, устанавливаемым вышестоящей организацией).

В плане предприятия определяется задание по снижению себестоимости сравнимой продукции. Оно выражается процентом снижения себестоимости продукции по отношению к прошлому году. Также может быть указана сумма планируемой экономии в результате снижения себестоимости сравнимой продукции.

Себестоимость продукции характеризуется показателями, выражающими:

- а) общий объем затрат на всю произведенную продукцию и выполненные работы предприятия за плановый (отчетный) период;
- б) затраты на единицу объема выполненных работ, затраты на 1 руб. товарной продукции, затраты на 1 руб. нормативной чистой продукции.

В зависимости от объема включаемых затрат различают себестоимость:

- 1) цеховую (включает прямые затраты и общепроизводственные расходы; характеризует затраты цеха на изготовление продукции);
- 2) производственную (состоит из цеховой себестоимости и общехозяйственных расходов; свидетельствует о затратах предприятия, связанных с выпуском продукции);
- 3) полную (производственная себестоимость, увеличенная на сумму коммерческих и сбытовых расходов; характеризует общие затраты предприятия, связанные как с производством, так и с реализацией продукции).

На уровень затрат оказывает влияние целый ряд факторов, в том числе изменение норм расхода и цен на материалы, рост производительности труда, изменение объема производства и др.

Экономические (вмененные) издержки предназначенного ресурса, используемого в производстве, равны его стоимости (ценности) при наиболее оптимальном способе его использования для производства товаров.

Калькулирование на предприятии, независимо от его вида деятельности, размера и формы собственности, организуется в соответствии с определенными принципами:

- 1) научно обоснованная классификация затрат на производство;



- 2) установление объектов учета затрат, объектов калькулирования и калькуляционных единиц;
- 3) выбор метода распределения косвенных расходов и закрепление этого метода в учетной политике предприятия на финансовый год;
- 4) разграничение затрат по периодам в момент их совершения без увязки с денежными потоками;
- 5) раздельный учет по текущим затратам на производство продукции и по капитальным вложениям.

6) выбор метода учета затрат и калькулирования.

Выбор предприятием метода учета затрат на производство осуществляется самостоятельно и зависит от ряда факторов: отраслевой принадлежности, размера, применяемой технологии, ассортимента продукции.

Классификация методов учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции предполагает:

1) полноту учета затрат (полная и неполная себестоимость, себестоимость по переменным затратам);

2) объективность учета, контроль затрат (учет фактической и нормативной себестоимости, система «стандарт-кост»);

3) объект учета затрат (попроцессный, попередельный и позаказный методы).

Себестоимость единицы продукции определяется делением суммарных затрат за отчетный месяц на количество произведенной за этот период продукции и рассчитывается по формуле:

$$C = Z / X, \quad (24)$$

где  $C$  — себестоимость единицы продукции, руб.;

$Z$  — совокупные затраты за отчетный период, руб.;

$X$  — количество произведенной за отчетный период продукции в натуральном выражении (шт., т, м и т. д.).

Расчет себестоимости единицы продукции проводится в три этапа:

1) рассчитывается производственная себестоимость всей произведенной продукции, затем делением всех производственных затрат на количество изготовленных изделий определяется производственная себестоимость единицы продукции;

2) сумма управленческих и коммерческих расходов делится на количество проданной за отчетный месяц продукции;

3) суммируются показатели, рассчитанные на первых двух этапах.

Однако на предприятиях, которые производят один вид продукции (при отсутствии полуфабрикатов собственного производства) и имеют некоторое количество не проданной покупателю готовой продукции, применяется метод простой двухступенчатой калькуляции.

Себестоимость продукции методом простой двухступенчатой калькуляции рассчитывается по следующей формуле:

$$C = (Z_{\text{пр}} / X_{\text{пр}}) + (Z_{\text{упр}} / X_{\text{прод}}),$$

где  $C$  — полная себестоимость продукции, руб.;

$Z_{\text{пр}}$  — совокупные производственные затраты отчетного периода, руб.;

$Z_{\text{упр}}$  — управленческие и коммерческие расходы отчетного периода, руб.;

$X_{\text{пр}}$  — количество единиц продукции, произведенной в отчетном периоде, шт.;

$X_{\text{прод}}$  — количество единиц продукции, проданной в отчетном периоде, шт.

Если же производственный процесс состоит из нескольких стадий (переделов), на выходе из которых находится промежуточный склад полуфабрикатов, и от передела к

переделу запасы полуфабрикатов меняются, то пользуются методом многоступенчатой простой калькуляции. Расчет себестоимости единицы продукции ведется по следующей формуле:

$$C = (Зпр\ 1 / X1) + (Зпр\ 2 / X2) + \dots + (Зупр / Xпрод), \quad (25)$$

где  $C$  — полная себестоимость единицы продукции, руб.;

Зпр 1, Зпр 2 — совокупные производственные издержки каждого передела, руб.;

Зупр — управленческие и коммерческие расходы отчетного периода, руб.;

$X1$ ,  $X2$  — количество полуфабрикатов, изготовленных в отчетном периоде каждым переделом, шт.;

$Xпрод$  — количество проданных единиц продукции в отчетном периоде, шт.

Объектом калькулирования становится продукт каждого законченного передела, включая такие переделы, в которых одновременно получают несколько продуктов. В результате последовательного прохождения исходного материала через все переделы получают готовую продукцию, на выходе из последнего передела имеется не полуфабрикат, а законченный продукт. В промышленности применяются два варианта учета затрат на производство: полуфабрикатный и бесполуфабрикатный.

Затраты на изготовление полуфабрикатов, деталей и узлов учитываются по цехам в разрезе статей расходов. Добавленные затраты отражаются по каждому цеху (переделу) в отдельности, а стоимость исходного сырья включается в себестоимость продукции только первого передела. При этом варианте учета затрат на производство себестоимость единицы готовой продукции формируется путем суммирования затрат цехов (переделов) с учетом доли их участия в процессе изготовления.

Бесполуфабрикатный метод учета проще и менее трудоемок, чем полуфабрикатный. Его основное достоинство — в отсутствии условных расчетов, расшифровывающих затраты предыдущих цехов и переделов, что повышает точность калькулирования.

Обратите внимание! Преимуществом полуфабрикатного метода учета является наличие бухгалтерской информации о себестоимости полуфабрикатов на выходе из каждого передела (она необходима при их продаже). При этом не требуется одновременная инвентаризация незавершенного производства по всему предприятию.

Затраты предприятия, связанные с производством и реализацией продукции, условно делят на две большие группы: прямые и косвенные.

К прямым затратам относят прямые материальные затраты и прямые затраты на оплату труда. Называются они прямыми потому, что могут быть прямо отнесены на носитель затрат. Для отнесения косвенных расходов на продукт требуются специальные приемы.

Первым элементом прямых расходов является фактический расход материалов за отчетный период, который определяется по формуле:

$$Рф = Онп + П - В - Окп, \quad (26)$$

где  $Рф$  — фактический расход материалов за отчетный период, руб.;

$Онп$  — остаток материалов на начало отчетного периода, руб.;

$П$  — документально подтвержденное поступление материалов в течение отчетного периода, руб.;

$В$  — внутреннее перемещение материала в течение отчетного периода (возврат на склад, передача в другие цеха и т. д.);

$Окп$  — остаток материалов на конец отчетного периода, определенный по данным инвентаризации, руб.

Фактический расход материалов на каждое изделие определяется путем их распределения пропорционально нормативному расходу.

Вторым элементом прямых расходов является заработная плата основных производственных рабочих с соответствующими начислениями на нее.

Для расчета заработной платы работников, находящихся на повременной системе оплаты труда, используются данные табелей учета рабочего времени. В условиях сдельной формы оплаты труда могут применяться различные системы учета выработки рабочих-сдельщиков. Например, система пооперационного учета выработки предусматривает приемку, подсчет и фиксирование информации о выработке рабочего (бригады) в первичных документах контролером и мастером после выполнения каждой операции.

В условиях мелкосерийного и индивидуального производства основным первичным документом по учету выработки является наряд на сдельную работу. В нем отражают задание, его выполнение, разряд работы, отработанное время, расценку и сумму заработка.

В серийном производстве первичными документами являются маршрутные листы или карты. В них фиксируется запуск в производство и обработку партии заготовок в соответствии с установленным технологическим процессом. При передаче партии деталей из цеха в цех вместе с ними передается и маршрутный лист.

Выработка рабочих определяется как остаток деталей или заготовок на начало смены, увеличенный на количество деталей, переданных на рабочее место за смену, минус остаток неотработанных или несобранных деталей на конец смены. Рассчитанная таким образом выработка каждого рабочего оформляется рапортами или ведомостями учета выработки. После умножения сдельной расценки на фактически достигнутую выработку получают размер начисленной заработной платы рабочего-сдельщика.

На практике для распределения производственных накладных расходов между носителями затрат применяются следующие базы:

- 1) время работы производственных рабочих (человеко-часы);
- 2) заработная плата производственных рабочих;
- 3) время работы оборудования (машино-часы);
- 4) прямые затраты;
- 5) стоимость основных материалов;
- 6) объем произведенной продукции;
- 7) распределение пропорционально сметным (нормативным) ставкам.

Важнейшим принципом выбора способа распределения накладных расходов является максимальное приближение результатов распределения к фактическому расходу на данный вид продукции.

Одним из альтернативных традиционному отечественному подходу к калькулированию является подход, когда по носителям затрат планируется и учитывается неполная, ограниченная себестоимость. Эта себестоимость может включать только прямые затраты и калькулироваться на основе только производственных расходов, то есть расходов, непосредственно связанных с производством продукции (работ, услуг), даже если они косвенные. В каждом случае полнота включения затрат в себестоимость разная. Однако общим для этого подхода является то, что некоторые виды издержек, имеющие отношение к производству и реализации продукции, не включаются в калькуляцию, а возмещаются общей суммой из выручки.

Одной из модификаций данной системы является система «директ-кост». Ее суть состоит в том, что себестоимость учитывается и планируется только в части переменных

затрат, то есть лишь переменные издержки распределяются по носителям затрат. Оставшуюся часть издержек (постоянные расходы) собирают на отдельном счете, в калькуляцию они не включаются и периодически списываются на финансовые результаты, то есть их учитывают при расчете прибылей и убытков за отчетный период. По переменным расходам оцениваются также запасы — остатки готовой продукции на складах и незавершенное производство.

Нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости характеризуется тем, что на предприятии по каждому виду изделия составляется предварительная нормативная калькуляция, то есть калькуляция себестоимости, исчисленная по действующим на начало месяца нормам расхода материалов и трудовых затрат.

Нормативная калькуляция используется для определения фактической себестоимости продукции, оценки брака в производстве и размеров незавершенного производства. Все изменения действующих норм отражаются в течение месяца в нормативных калькуляциях. Нормы могут изменяться, например снижаться, по мере освоения производства и улучшения использования материальных и трудовых ресурсов.

Учет организуется таким образом, чтобы все текущие затраты подразделить на расход по нормам и отклонения от норм.

Система нормативных (стандартных) затрат служит для оценки деятельности отдельных работников и организации в целом, подготовки бюджетов и прогнозов, помогает принять решение об установлении реальных цен.

Схема распределения косвенных затрат выглядит следующим образом:

1. Выбор объекта, на который распределяются косвенные затраты (продукт, группа продуктов, заказ).
2. Выбор базы распределения данного вида косвенных затрат — вид показателя, с использованием которого производится распределение затрат (затраты на оплату труда, основные материалы, занимаемые производственные площади и т. п.).
3. Расчет коэффициента (ставки) распределения путем деления величины распределяемых косвенных затрат на величину выбранной базы распределения.
4. Определение величины косвенных затрат на каждый объект путем умножения рассчитанной величины (ставки) распределения затрат на соответствующую данному объекту величину базы распределения.

Но такая схема распределения не всегда увязывается с процессом организации производства, и в этом случае применяют более сложные методы расчета. Например, общепроизводственные расходы сначала разделяют по местам возникновения (цехам, отделам и др.), а затем только — по заказам.

Однако при выборе базы распределения необходимо соблюдать принцип пропорциональности для соблюдения справедливого и рационального распределения затрат по заказам (продуктам и пр.), а именно: величина выбранной базы распределения и величина распределяемых затрат должны находиться в прямой пропорциональной зависимости друг от друга.

Например, чем больше величина базы распределения, тем больше величина распределяемых затрат.

Сложность состоит в том, что найти такую базу для разнородных косвенных затрат на практике почти невозможно. В целях повышения обоснованности распределения для различных видов накладных расходов можно применять разные базы распределения, например, такие:

- 1) затраты на оплату труда АУП распределяют пропорционально заработной плате ОПР;

- 2) затраты на ремонт и содержание зданий общепроизводственного назначения распределяют пропорционально площади производственного подразделения;
- 3) расходы на эксплуатацию и содержание оборудования распределяют пропорционально времени эксплуатации и стоимости этого оборудования;
- 4) затраты на хранение материалов распределяют пропорционально стоимости материалов;
- 5) коммерческие расходы предприятия распределяют пропорционально выручке от реализации за определенный период времени.

Попроцессный метод калькулирования применяется в основном при производстве однородной продукции или там, где в течение продолжительного времени продукция проходит обработку по нескольким производственным стадиям, которые называются переделами (в сфере обслуживания (на предприятиях общественного питания) и на предприятиях, применяющих систему самообслуживания). Попроцессный метод калькулирования позволяет все производственные затраты группировать по подразделениям (по производственным процессам).

Выбор метода калькуляции в значительной степени зависит от характеристик производственного процесса и видов выпускаемой продукции. Если это однотипная продукция, которая перемещается от одного производственного участка к другому непрерывным потоком, предпочтительным является метод попроцессной калькуляции затрат. Если затраты на производство различных изделий существенно отличаются друг от друга, то применение такого метода калькуляции не может обеспечить получение верной информации о производственных затратах, и в этом случае нужно применять метод позаказной калькуляции. В некоторых случаях возможен и смешанный вариант использования двух систем в зависимости от характера движения продукции по производственным участкам.

Последовательность прогнозных расчетов, включенных в основное содержание этого подхода, показана на рисунке.

На первой стадии должен определяться необходимый объем финансовых средств для реального инвестирования. В этих целях в соответствии с инвестиционной стратегией развития предприятия рассчитывается стоимость нового строительства или приобретения, а также определяются затраты на реконструкцию действующих энергетических объектов.

Стоимость строительства новых объектов может быть определена по фактическим затратам на строительство аналогичных объектов (с учетом фактора инфляции) или по удельным капитальным вложениям на единицу мощности.

При реконструкции действующих энергетических объектов объемы капитальных вложений определяются на возмещение выбывающего оборудования, отработавшего свой срок службы, а также на прирост ОПФ.

Следует отметить, что стоимость строительства и затраты на реконструкцию действующих объектов составляют лишь часть потребности в инвестиционных ресурсах, связанных с введением новых объектов. Наряду с этими показателями должны быть предусмотрены вложения в оборотные активы предприятия, необходимые для функционирования вновь вводимых мощностей.

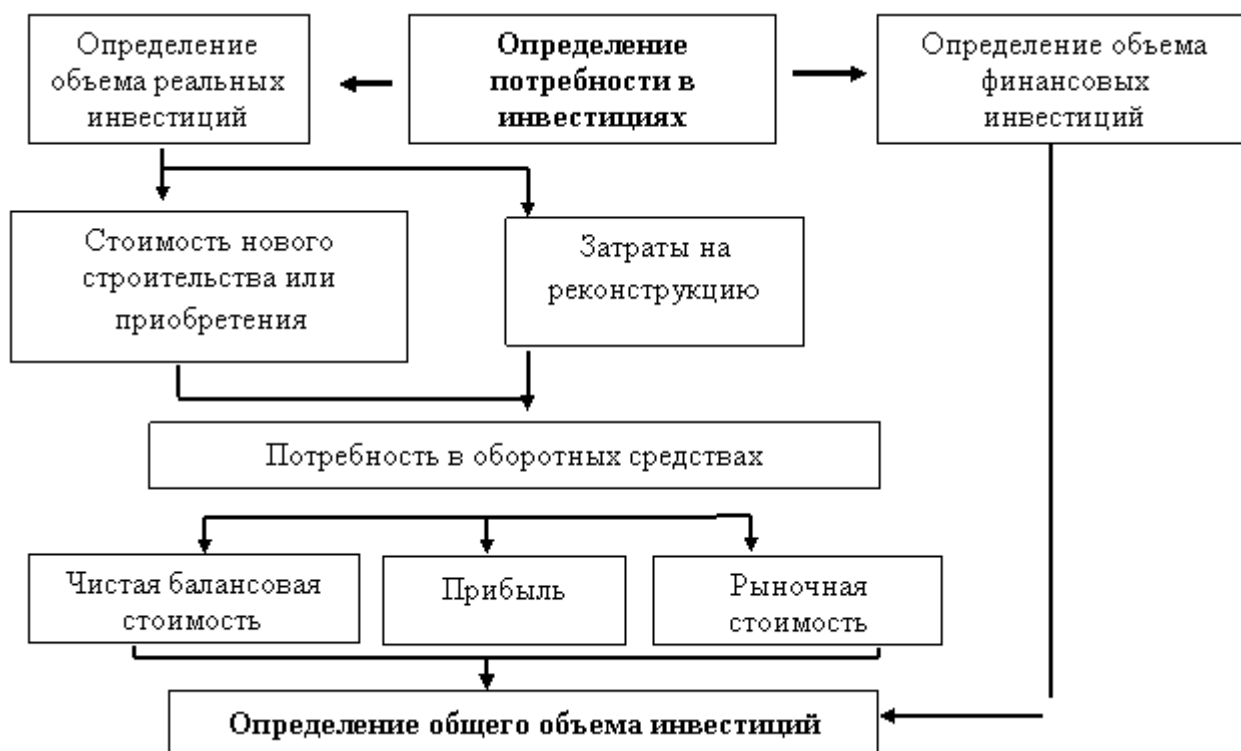


Рис.2 Алгоритм расчета потребности в инвестициях

Стоимость приобретения действующей компании, в современной экономической литературе, предлагается определять на основе ее оценки следующими методами:

а) на основе чистой балансовой стоимости, то есть вычитании из общей балансовой стоимости активов компании суммы ее обязательств. При оценке учитываются индексированная стоимость основных фондов за вычетом их износа, фактическая стоимость материальных оборотных фондов, сумма дебиторской и кредиторской задолженности;

б) на основе прибыли. Принцип такой оценки основан на определении реальной суммы среднегодовой прибыли за ряд последних лет (или ожидаемой суммы среднегодовой прибыли в предстоящем периоде) и средней нормы прибыльности инвестиций (в качестве ее заменителя может быть использована реальная ставка процента при наращении или дисконтировании денежных средств).

в) на основе рыночной стоимости – здесь используются данные о продаже аналогичных предприятий, по конкурсу или на аукционах в процессе приватизации.

Общая потребность в инвестиционных ресурсах для реального инвестирования дифференцируется по отдельным периодам реализации инвестиционной стратегии [4].

Если речь идет о начальном этапе проекта, о приобретении основных фондов и т.д., то необходимый объем инвестиций обосновывается прямым расчетом по калькуляции: определяется потребность в оборудовании, пополнении запасов, дополнительных производственных помещениях и рассчитывается стоимость их приобретения, а затем увязывается с источниками финансирования.

На второй стадии должен определяться необходимый объем инвестиционных ресурсов для осуществления финансовых инвестиций. Расчет этой потребности основывается на установленных ранее соотношениях различных форм инвестирования в прогнозируемом периоде.

Общая потребность в инвестиционных ресурсах для осуществления финансовых инвестиций определяется путем суммирования потребности в них в первом (начальном) периоде и размеров прироста этих ресурсов в каждом последующем периоде.

На заключительной стадии определяется общий объём необходимых инвестиционных ресурсов. Он рассчитывается путем суммирования потребности в инвестиционных ресурсах для реального инвестирования, потребности в этих ресурсах для осуществления финансовых инвестиций и суммы резерва капитала (резерв капитала предусматривается, обычно, в размере 10% от совокупной потребности в средствах для реального и финансового инвестирования).

Оценка инвестиционных проектов осуществляется по следующей системе показателей.

1. Показатель чистого дисконтированного дохода. Критериями эффективности инвестиций (IC) служат два показателя: общая накопленная величина дисконтированных доходов от проекта (PV) и чистый дисконтированный доход (NPV), рассчитываемые по следующим формулам:

$$NPV = -IC + \sum CF_t / (1 + r)^t, \quad (27)$$

где:

NPV – величина чистого дисконтированного дохода;

IC – первоначальные инвестиции;

CF<sub>t</sub> – потоки денежных средств в конкретный период срока окупаемости проекта, которые представляют собой суммы притоков и оттоков денежных средств в каждом конкретном периоде t (t = 1...n);

r – ставка дисконтирования.

В зависимости от значения данного показателя инвестор оценивает привлекательность проекта. В случае если:

1. NPV > 0, то инвестиционный проект выгоден, инвестор получит прибыль;
2. NPV = 0, то проект не принесет ни прибыли, ни убытка;
3. NPV < 0, проект невыгоден и сулит инвестору убытки.

## 2. Рентабельность инвестиций.

В отличие от чистого дисконтированного дохода индекс рентабельности является относительным показателем, что делает его удобным в планировании при выборе одного проекта из нескольких альтернативных. Индекс рентабельности (PI) рассчитывается по формуле

$$PI = NPV / IC \quad (28)$$

Если PI > 1, проект эффективен; PI < 1 проект неэффективен; PI = 1, проект ни прибыльный, ни убыточный.

## 3. Норма рентабельности инвестиций.

Под нормой рентабельности инвестиций (IRR) понимается такое значение доходности (r), при которой чистая текущая стоимость (NPV), являющаяся функцией от (r), равна нулю.

$$IRR = r, \text{ при которой } NPV(f(r)) = 0 /$$

Базой для сравнения нормы рентабельности при планировании инвестиций является так называемая «цена авансированного капитала» (CC), которая отражает

сложившийся на предприятии мини-мум возврата на вложенный в его деятельность капитал и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной по всем источникам внешнего финансирования. Эффективными являются такие проекты, уровень рентабельности которых будет не ниже текущего значения показателя СС.

Расчет показателя IRR основан на применении метода последовательных итераций. Под итерацией (от лат. *iteratio* — повторение) понимается результат повторного применения какой-либо математической операции, например образование новой функции. При этом вычисленное на предыдущем шаге значение функции на следующем шаге становится ее же аргументом.

Расчет показателя IRR в данном случае будет включать два этапа:

- 1) расчет показателя при крайних значениях нормальной доходности ( $r_1 < r_2$ );
- 2) расчет показателя при значениях нормальной доходности, близких к показателю, полученному в результате предыдущих вычислений.

Крайние значения доходности выбираются таким образом, чтобы  $NPV = f(r)$  в интервале ( $r_1, r_2$ ) меняла свое значение с плюса на минус или наоборот.

Формула расчета нормы рентабельности инвестиций (IRR) имеет следующий вид:

$$IRR = r_1 + \frac{f(r_1)}{f(r_1) - f(r_2)} (r_2 - r_1) \quad (29)$$

Из формулы следует, что для получения показателя IRR необходимо предварительно рассчитать показатель чистой текущей стоимости при разных значениях процентной ставки.

Взаимосвязь методов оценки инвестиционных проектов, основанных на дисконтировании:

если  $NPV > 0$ , то  $PI > 1$  и  $IRR > CC$ ;

если  $NPV = 0$ , то  $PI = 1$  и  $IRR = CC$ ;

если  $NPV < 0$ , то  $PI < 1$  и  $IRR < CC$ .

Если  $IRR > CC$ , то проект следует включить в план;  $IRR < CC$ , проект следует отвергнуть;  $IRR = CC$ , проект является ни прибыльным, ни убыточным.

#### 4. Срок окупаемости инвестиций.

Срок окупаемости инвестиций - это количество лет, в течение которых инвестиция возвратится в виде чистого дохода. Алгоритм расчета срока окупаемости (PP) зависит от равномерности распределения планируемых доходов, получаемых от реализации инвестиций. Здесь возможны два варианта.

Вернуться на Инвестиционный анализ.

Срок окупаемости инвестиций



По материалам сайта Инструменты финансового анализа

Период окупаемости инвестиций (Payback Period, PP) - время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов. Вместе с чистой текущей стоимостью (NPV) и внутренним коэффициентом окупаемости (IRR) используется как инструмент оценки инвестиций.

Период окупаемости инвестиций - это превосходный показатель, предоставляющий вам упрощенный способ узнать, сколько времени потребуется фирме для возмещения первоначальных расходов. Это имеет особое значение для бизнеса, расположенного в странах с неустойчивой финансовой системой, или бизнеса связанного с передовой технологией, где стремительное устаревание товара является нормой, что превращает быстрое возмещение инвестиционных расходов в важную проблему.

Общая формула для расчета срока окупаемости инвестиций:

$$\text{Ток} = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t > I_0 \quad (30)$$

Ток - срок окупаемости инвестиций;

n - число периодов;

CF<sub>t</sub> - приток денежных средств в период t;

I<sub>0</sub> - величина исходных инвестиций в нулевой период.

Первый, в котором получаемый от инвестиций доход распределяется по годам равномерно. В этом случае срок окупаемости рассчитывается делением инвестиций на величину годового дохода:

Второй вариант предусматривает, что доход от инвестиций по годам срока окупаемости распределяется неравномерно. В этом случае срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиции будут погашены кумулятивным доходом:

#### 5. Коэффициент эффективности инвестиций.

Коэффициент эффективности инвестиций определяется с учетом следующих особенностей. Во-первых, он рассчитывается по показателю «чистой» прибыли (балансовая прибыль за минусом платежей в бюджет, осуществляемых из прибыли). Во-вторых, при его расчете не производится дисконтирование дохода.

Коэффициент эффективности инвестиций (ARR) рассчитывается по формуле

Формула расчета коэффициента эффективности инвестиций (ARR) имеет следующий вид:

$$ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2} (IC - RV)} \quad (31)$$

где PN — среднегодовая прибыль от вложения денежных средств в данный проект;

IC — сумма денежных средств, инвестированных в данный проект (сумма инвестиций);

RV — величина ликвидационной (остаточной) стоимости активов, т.е. стоимость активов по окончании срока их полезного использования.

Данный коэффициент является, по существу, частным случаем коэффициента рентабельности собственного капитала (авансированного капитала), рассчитанного по

отношению к чистой прибыли предприятия (см. второй инструмент финансового менеджмента — финансовый анализ, коэффициенты рентабельности). При этом из показателя авансированного капитала исключается оценка ликвидационной (остаточной) стоимости, если наличие таковой допускается.

Чем выше значение данного показателя, тем лучше.

Данный показатель сравнивается с коэффициентом рентабельности авансированного капитала, который рассчитывается делением общей суммы чистой прибыли по предприятию на общую сумму средств, авансированных в его деятельность.

При оценке экономической эффективности инвестиционных проектов на основе рассмотренных выше показателей могут быть сделаны диаметрально противоположные выводы о целесообразности их реализации. В этом случае целесообразно руководствоваться следующими рекомендациями:

1) между показателями существуют определенные взаимосвязи, которые необходимо учитывать при комплексной оценке:

если  $NPV > 0$ , то  $IRR > CC$ ;  $PI > 1$ ;

если  $NPV < 0$ , то  $IRR < CC$ ,  $PI < 1$ ;

если  $NPV = 0$ , то  $IRR = CC$ ;  $PI = 1$ ;

2) должен быть выбран один, наиболее важный с точки зрения стратегии предприятия показатель, и по нему осуществлен выбор единственного проекта;

3) необходимо на основе привлечения информации сформулировать дополнительные критерии, которые отражают требования стратегии предприятия к инвестиционной политике.

## **Тема 5. Планирование процесса реструктурирования предприятия.**

Основные положения реструктурирования предприятий. Причины несостоятельности и стратегии реструктурирования предприятий. Направления, типы и виды реструктурирования предприятий. Методические положения разработки плана реструктуризации.

### **Стратегическое планирование предприятия**

Важным этапом стратегического планирования является определение целей и задач предприятия. При формулировании целей предприятия рекомендуется использовать количественные показатели (например, до товаров фирмы по регионам или сегментам; объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном или денежном выражении) и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков, разработку и сбыт новой продукции и пр.

Анализ опыта работы российских предприятий показывает, что при стратегическом планировании можно выделить следующие основные цели предприятия:

1) выживание в условиях экономического спада и роста инфляции.

2) адаптация хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся экономическим условиям;

3) сохранение коллектива специалистов и руководящих работников;

4) обеспечение стабильного положения на рынке.

Стратегическое планирование на предприятии выступает средством достижения его целей. Одна из основных задач стратегического планирования — обеспечить освоение нововведений и изменений в организации в планируемом периоде.

Назовем четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

- 1) распределение ресурсов;
- 2) адаптация к внешней среде;
- 3) внутренняя координация;
- 4) организационно-стратегическое предвидение.

Процесс распределения ресурсов нацелен на оптимальное использование организационных возможностей, таких, как фонды, интеллектуальный потенциал менеджеров, технологический опыт.

Большое значение имеет адаптация к внешней среде. Необходимо выработать варианты действий как для благоприятных, так и для неблагоприятных внешних условий, соответствующим образом формировать стратегию.

Внутренняя координация позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия с целью достичь результативной координации выполнения внутренних операций.

Стратегические планы должны быть постоянными в течение длительных периодов времени, но в то же время достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было их модифицировать и переориентировать. Современные темпы научно-технического прогресса и увеличения объема знаний настолько высоки, что стратегическое планирование выступает, по существу, единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает предприятию возможность продолжать работу на долгосрочную перспективу.

Стадии делового планирования при реорганизации предприятия

Многие предприятия подлежат полной технической, экономической и финансовой реструктуризации с целью повышения эффективности их работы: выделению производственных единиц в качестве независимых, слиянию с другими предприятиями или даже полной ликвидации.

Анализ опыта работы российских предприятий показывает, что процесс реструктуризации состоит из следующих стадий:

1. Диагностирование. На этой стадии выявляются слабые и сильные стороны деятельности предприятия. Основная цель — разработать детальные планы (промежуточный и долгосрочный) реструктуризации всего предприятия или некоторых его подразделений.

2. Проведение краткосрочных реорганизационных и реконструкционных мероприятий. На этой стадии могут осуществляться мероприятия, например, в областях финансового управления, контроля квалификации повышения кадров, что не требует в этот период больших капиталовложений.

3. Оценка проектов и накопление средств. В случае, когда диагностирование закончено, необходимо, чтобы проект был оценен и одобрен инвесторами. Если потребуются займы, то предложение должно быть оценено финансовой службой предприятия. Партнеры, возможно, будут предлагать свои реабилитационные проекты. В таких ситуациях необходимы меры, способствующие продвижению хорошего предложения (например, форум инвесторов).

4. Собственно реструктуризация. На этой стадии необходим широкий спектр мероприятий, таких, как техническая и технологическая ревизия, инвестирование, дальнейшая проработка всех аспектов реконструкции, профилактика техники и контроль качества продукции, совершенствование управления, в том числе финансами, приглашение консультантов, занимающихся вопросами планирования, включая стратегическое планирование.

Реструктуризация подчас весьма дорогостоящий процесс. Она во многих случаях вызывает дополнительные затраты, например, на модернизацию оборудования и обучение персонала. Поэтому должно быть подготовлено сжатое предварительное технико-экономическое обоснование реконструкции (реконструкционное исследование), определены объем и стоимость производимых работ, которые сравниваются с выгодами, ожидаемыми в период осуществления делового проекта. Результаты проведенного для этого исследования покажут, выполнять реконструкцию или отказаться от нее.

Как было отмечено выше, в прошлом одной из причин многих неудач реорганизации заводов являлось отсутствие подготовленных должным образом предварительных технико-экономических обоснований. Для проведения реконструкционного исследования необходима группа экспертов. Только работа такой группы может гарантировать хорошую координацию, взаимодействие с консультантами и сжатое итоговое заключение, указывающее на целесообразность реконструкции. Заключение индивидуальных консультантов, хотя и очень ценны, но часто противоречивы.

#### Формирование плана реорганизации

План новых инвестиций служит той же цели, что реорганизационный анализ: следует установить, имеет ли смысл проводить реконструкцию.

Однако некоторые исследования в рамках реорганизационного анализа необходимо провести более детально в зависимости от критических результатов, получаемых в ходе изучения предприятия. Проведение такого анализа может быть затруднено из-за различных ограничений, таких, как расположение предприятия и его филиалов, существующие оборудование или квалификация персонала.

## Общее руководство

Основными предметами анализа, проводимого в целях реструктуризации, являются существующая структура и общее руководство предприятием. При этом необходимо оценить сильные и слабые стороны верхнего и среднего звена управления, а также дать рекомендации относительно использования наиболее квалифицированных работников предприятия и улучшения управленческой структуры и ее работы.

В связи с этим в качестве примера полезно рассмотреть опыт предприятия легкой промышленности АО «Сибирская кожгалантерея».

На первом этапе рыночной реформы в 1992—1995 гг. предприятие активно занималось созданием новой организационно-управленческой структуры. За этот период (по сравнению с 1990 г.) объем производства уменьшился примерно на 40% (в легкой промышленности в целом — от 35 до 96%).

Предприятие одним из первых в России прошло процесс приватизации и в конце 1995 г. стало ассоциацией трех небольших фирм: торговая, общественного питания и строительная.

При реструктуризации были допущены две существенные ошибки.

Первая ошибка: при организации названных фирм было выпущено из-под контроля финансовое управление в связи с образованием на каждой фирме своей независимой бухгалтерии и назначением своего директора, хотя формировались они за счет уставного капитала АО «Сибирская кожгалантерея». Потребовалось создание единой бухгалтерии для всех компаний. Сейчас финансовое управление жестко централизовано.

Вторая ошибка: руководители слишком увлеклись непрофильным бизнесом.

Продукция вновь созданных фирм была вытеснена с рынка товарами более профессиональных конкурентов. Акционерному обществу следовало укрепить свои позиции на традиционном рынке.

Необходимо было прежде всего добиться управляемости акционерного общества, т.е. завладеть блокирующим или контрольным пакетом акций. В течение пяти лет целенаправленная работа позволила сконцентрировать пакет акций в руках совета

директоров, и появилась возможность проводить в жизнь непопулярные, но необходимые решения.

В 1996 г. был реализован второй этап совершенствования структуры АО «Сибирская кожгалантерея» — становление и оптимизация финансово-хозяйственной деятельности.

#### Общий анализ, рыночный анализ и маркетинговая стратегия

Одна из главных причин реконструкции предприятия — недостаточное использование установленных мощностей. Обычно их размеры слишком велики с точки зрения рыночного сегмента, который может занять предприятие. Существующая производственная программа, мощность и выбранная технология часто не соответствуют окружающей деловой среде и условиям рынка. Это выясняется, когда уже произведены капиталовложения или предприятие не в состоянии приспособить производство к изменяющейся деловой среде.

Основные проектные цели и общие стратегии следует проанализировать с учетом современной деловой среды и спрогнозировать кратко- и среднесрочные изменения, например рыночные тенденции для максимально возможного объема выпуска продукции. Новая маркетинговая стратегия и анализ продукции могут привести к пересмотру производственной программы. Необходимо оценить затраты на маркетинг и предлагаемый продукт, а старые изделия, которые достигли последней стадии продуктового цикла,— заменить новыми. Как и в случае с новыми инвестициями, эта часть реструктуризационного анализа наиболее сложна.

Здесь уместно обратиться к истории реорганизации ЗАО «КОРС» — «Кожа и обувь, рожденные Сибирью». Переходный период для этого предприятия сопровождался многими соблазнами, прежде всего соблазном переключения на другие виды деятельности.

Однако в настоящее время усилия сосредоточены на создании конкурентоспособной продукции. Разработана стратегия, в которую ежегодно вносятся определенные поправки и изменения. Раньше главными рынками сбыта для ЗАО были Западная и Восточная Сибирь, Дальний Восток и Север. Со временем Север утратил свое значение как рынок реализации: стала резко сокращаться численность населения; перестала дотироваться система финансирования транспорта, в связи с чем увеличилась стоимость перевозок. На Дальнем Востоке продукцию ЗАО в значительной степени потеснили дешевые товары из Индии, Кореи и Китая. Поэтому была поставлена задача продвижения «на запад» — в Центральную Россию и Москву (в данный момент продукцией ЗАО «КОРС» торгуют шесть столичных магазинов). Товары ЗАО «КОРС» можно купить теперь в Сыктывкаре, Мурманске, Ставропольском и Краснодарском краях, Ростовской области.

Таких результатов удалось достичь благодаря комплексной организации производства, т.е. по договоренности с совхозами, колхозами, мясокомбинатами впрямую

заготавливается сырье, проводятся первичная обработка кож, сортировка и повторная обработка. Есть свои основные поставщики. Отсутствие перекупщиков позволяет на 10—12% снизить цены на продукцию по сравнению с ценами конкурентов. Большой экономический эффект предприятие получает от сокращения затрат, которого удается достичь вследствие правильного использования натуральных материалов.

В 1995 г. показатели использования натуральных кож увеличились на 1,1 %. Это снизило себестоимость и цену.

Для достижения хороших результатов требуется определить необходимый уровень рентабельности. На этом предприятии с каждым оптовым покупателем составляется индивидуальное соглашение, на основе которого происходит дальнейшее сотрудничество.

Чтобы удержать свои позиции, предприятие должно производить не только дешевую, но и высококачественную продукцию, отвечающую всем требованиям рынка.

### Поставки

Неудача в достижении целей любого проекта совершенствования производства может быть обусловлена проблемами в поставках сырья и комплектующих промышленных изделий. Сбои в производстве возможны из-за низкого качества сырья или роста цен. Если причины определены, то следует найти стратегию их преодоления.

В свое время с проблемами поставки сырья столкнулся Новосибирский хлопчатобумажный комбинат. После распада СССР произошло резкое ухудшение поставок хлопководства из Средней Азии, прекратилось снабжение из Таджикистана. Остались поставки из Узбекистана — самого крупного производителя и поставщика хлопка на экспорт. В 1992 г. к Узбекистану была объявлена либерализация цен и предоставлена свобода торговли волокном. Но затем ситуация была поставлена республиканскими властями под контроль, хлопок объявлен стратегическим сырьем и обильный хлопковый поток, лившийся в Россию, иссяк. С октября 1994-го по апрель 1995 г. предприятия легкой промышленности не получили ни грамма хлопка.

Трудности для комбината начались в 1995 г. — из-за отсутствия сырья он простаивал почти два месяца. Затем начались трудности с оборотными средствами, что без поддержки со стороны области могло привести к сокращению большого числа работников.

Для преодоления этих проблем необходимо было наладить поставки продукции. С премьер-министром Таджикистана был подписан протокол о намерениях долгосрочного сотрудничества, впоследствии — двустороннее соглашение с точным указанием конкретной продукции, сроков поставок, количества, цен и других условий.

Кроме того, решались и текущие задачи. Так, при посредничестве Главного управления хлопкоочистительной промышленности Минэкономики России в обмен на определенную продукцию комбинат должен получить хлопок. Возможно использование

альтернативных видов сырья. Например, уже сейчас работает участок по переработке льна. Это позволяет производить качественные и конкурентоспособные ткани: хлопковые, льняные с вискозой, льняные с полиэфиром и пр. Они имеют лучшие потребительские свойства, пользуются повышенным спросом на мировом рынке.

Поскольку многим предприятиям не хватает оборотных средств, необходимо создать условия для кредитования. Кредит должен быть избирательным. Следует предоставить льготы тем, кто экспортирует свою продукцию, например предусмотреть для таких предприятий централизованные поставки сырья по межправительственным соглашениям. Тогда можно будет намного увеличить объем экспорта.

Что касается внутреннего рынка, то приток на прилавки российских магазинов отечественных хлопчатобумажных и льняных тканей благоприятен для бюджета, так как ускоряет оборачиваемость капитала и, следовательно, увеличивает налоговые поступления.

#### Месторасположение предприятия

Расположение участка для строительства и требования защиты окружающей среды обычно ограничивают гибкость работы группы экспертов из-за расположенных вблизи выбранной строительной площадки гражданских и промышленных сооружений.

Предприятия, загрязняющие окружающую среду, могут быть перенесены в другое место или ликвидированы.

#### Формирование технологии производства

Этот раздел плана посвящен вопросам проектирования предприятия, производственного планирования, контроля качества и эффективности работы оборудования, внедрения нового оборудования в пределах рабочей программы реконструкции, техники безопасности и предотвращения загрязнения окружающей среды, а также разработке программ текущего ремонта и обеспечения оборудования запасными частями. Анализ целей реконструкции предприятий показывает, что на практике они могут быть сведены всего к одному моменту, например, к энергетической проверке или анализу контроля качества, что явно недопустимо.

#### Производственная и организационная структура, накладные расходы



Частая причина реструктуризации — отсутствие квалифицированного местного персонала. Нередко на предприятии, которое нуждается в реструктуризации, нет хорошо работающих учетных и управленческих систем, в которых формируется полная и достоверная информация для финансового планирования и контроля за затратами, в особенности за накладными расходами. Изучение практики и процедур учета с последующей их модификацией в случае необходимости поможет избежать организационной перестройки. По сути, речь идет о введении системы управленческого учета, обеспечивающей эффективный контроль.

### Трудовые ресурсы

Основной упор необходимо сделать на уже действующий персонал и процесс его подготовки. Предприятия часто перегружены рабочей силой из-за государственной политики регулирования занятости населения. В других случаях может потребоваться новая разрядная шкала оплаты труда с целью появления эффекта, указанного в рекомендациях программы по реструктуризации. Речь идет о системе мотивации для усиления (трудовой активности). Однако классические варианты оплаты труда в ряде случаев не дают эффекта в силу приостановления действия политики массовых увольнений. Такая политика во многих случаях оказывается единственной в регионах, где предприятие является градообразующим.

### Финансовые оценки

Анализ финансовой структуры и финансовой эффективности деятельности предприятия должен выявлять достоинства программы реструктуризации. Особое внимание следует обратить на обеспечение достаточных средств на реструктуризацию, а также на основные причины затруднений, с которыми сталкиваются финансово нездоровые предприятия. Только после завершения реструктуризационного анализа и разработки плана финансового оздоровления предприятия следует начинать реструктуризацию.

### Анализ и деловое планирование расширения производства

Анализ опыта работы ряда российских предприятий показывает, что расширение существующего производства возможно в таких направлениях:

- увеличение объема выпуска продукции без ее видового изменения;
- изменение производственной программы — выпуск новых видов продукции той же ориентации;
- комбинация этих направлений.

Первоочередными мерами по расширению производства, обеспечивающими количественное изменение производственной программы, являются: введение посменной

работы; повышение эффективности работы «слабых» подразделений с целью повышения общей ее эффективности; модификация технологий или увеличение производительности производственных линий.

Организация выпуска новой продукции может потребовать установки на предприятии новых производственных линий или в зависимости от их масштаба — создания новых производственных мощностей на другой территории. Такое расширение следует трактовать как новый проект.

Для того чтобы сформулировать предложения по разработке проекта расширения производства, технико-экономические показатели, которые будут заложены в этот проект, нужно сбалансировать с соответствующими фактическими данными за прошлые годы. В зависимости от размеров бизнес-проекта следует определить, будет достаточно существующей внутренней организационной структуры и вспомогательных мощностей или требуется создание новой структуры, которая поглотит существующие. В этом предельном случае, возможно, понадобится выбор новой месторасположения предприятия.

Эффективность рассмотренной схемы делового планирования, как показывает анализ опыта российских предприятий, во многих случаях недостаточна. Наиболее важные причины такого положения можно объединить в пять групп:

- 1) недостаток знаний как у руководителей, так и у специалистов финансово-экономических служб;
- 2) изношенность оборудования;
- 3) недооценка руководителями усилий, требующихся для реорганизации предприятия, непонимание того факта, что при реорганизации не может быть мелочей: упущения сегодня — это невозможность продать свою продукцию завтра;
- 4) непонимание значения системного, комплексного планирования;
- 5) необеспеченность руководителя проекта соответствующими организационными и информационными ресурсами, а также ненаделение его необходимыми властными полномочиями.

Все это обусловило крайне низкий уровень делового планирования в современной практике российских предприятий, а иногда и его отсутствие

## **Тема 6. Методологические основы финансового планирования на предприятии.**

Организация финансового планирования на предприятии. Оперативное финансовое планирование. Управление оборотными средствами предприятия.

Приблизительная оценка потребности в оборотном капитале. Расчет длительности производственно-коммерческого цикла. Расчет денежных потоков при планировании процедуры финансового оздоровления. Методы оптимизации уровня денежных средств (Модель Баумола-Тодина, Миллера-Орра, Стоуна, Монте-Карло).

Планирование денежных потоков

Одним из этапов управления денежными потоками является этап планирования. Планирование денежных потоков помогает финансовому менеджеру определить источники денежных средств и оценить их использование, а также выявить ожидаемые денежные потоки, а значит, перспективы роста организации и ее будущие финансовые потребности.

Главная задача составления плана движения денежных средств — проверить реальность источников поступления средств и обоснованность расходов, синхронность их возникновения, определить возможную потребность в заемных средствах. План движения денежных средств может быть составлен прямым либо косвенным способом.

Помимо годового плана движения денежных средств необходимо разрабатывать краткосрочный план на короткие промежутки времени (месяц, декаду) в форме платежного календаря.

Платежный календарь — это план организации производственно-финансовой деятельности, в котором календарно взаимосвязаны все источники денежных поступлений и расходы за определенный отрезок времени. Он полностью охватывает денежный оборот организации; дает возможность увязать поступления денежных средств и платежи в наличной и безналичной форме; позволяет обеспечить постоянную платежеспособность и ликвидность.

Платежный календарь составляется финансовой службой предприятия, при этом плановые показатели бюджета движения денежных средств разбиваются по месяцам и более мелким периодам. Сроки определяются исходя из периодичности основных платежей организации.

В процессе составления платежного календаря решаются следующие задачи:

- организация учета временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов организации;
- формирование информационной базы о движении денежных притоков и оттоков;
- ежедневный учет изменений в информационной базе;
- анализ неплатежей и организация мероприятий по устранению их причин;
- расчет потребности в краткосрочном финансировании;
- расчет временно свободных денежных средств организации;
- анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств.

Платежный календарь составляется на основе реальной информационной базы о денежных потоках организации, в состав которой входят: договоры с контрагентами; акты сверки расчетов с контрагентами; счета на оплату продукции; счета-фактуры; банковские документы о поступлении средств на счета; платежные поручения; графики отгрузки продукции; графики выплаты заработной платы; состояние расчетов с дебиторами и кредиторами; законодательно установленные сроки платежей по финансовым обязательствам перед бюджетом и внебюджетными фондами; внутренние приказы.

Для эффективного составления платежного календаря финансовому менеджеру необходимо контролировать информацию об остатках денежных средств на банковских счетах, израсходованных средствах, средних остатках за день, состоянии рыночных ценных бумаг организации, планируемых поступлениях и выплатах на предстоящий период.

Методика составления платежного календаря широко представлена в специальной литературе по финансовому менеджменту.

Балансировка и синхронизация денежных потоков

Результатом разработки плана денежных потоков может быть как дефицит, так и избыток денежных средств. Поэтому на заключительном этапе управления денежными

потоками их оптимизируют путем балансировки по объему и во времени, синхронизации их формирования во времени и оптимизации остатка денежных средств на расчетном счете.

Как дефицит, так и избыток денежного потока оказывают отрицательное влияние на деятельность предприятия. Отрицательные последствия дефицитного денежного потока проявляются в снижении ликвидности и уровня платежеспособности предприятия, росте просроченной кредиторской задолженности поставщикам сырья и материалов, повышении доли просроченной задолженности по полученным финансовым кредитам, задержках выплаты заработной платы, росте продолжительности финансового цикла, а в конечном счете — в снижении рентабельности использования собственного капитала и активов предприятия.

Отрицательные последствия избыточного денежного потока проявляются в потере реальной стоимости временно неиспользуемых денежных средств от инфляции, потере потенциального дохода от неиспользуемой части денежных активов в сфере краткосрочного их инвестирования, что в конечном итоге также отрицательно сказывается на уровне рентабельности активов и собственного капитала предприятия.

По мнению И. Н. Яковлевой, объем дефицитного денежного потока должен балансироваться за счет:

- 1) привлечения дополнительного собственного или долгосрочного заемного капитала;
- 2) совершенствования работы с оборотными активами;
- 3) избавления от непрофильных внеоборотных активов;
- 4) сокращения инвестиционной программы предприятия;
- 5) снижения затрат.

Объем избыточного денежного потока должен балансироваться за счет:

- 1) увеличения инвестиционной активности предприятия;
- 2) расширения или диверсификации деятельности;
- 3) досрочного погашения долгосрочных кредитов.

В процессе оптимизации денежных потоков во времени используются два основных метода — выравнивание и синхронизация. Выравнивание денежных потоков направлено на сглаживание их объемов в разрезе отдельных интервалов рассматриваемого периода времени. Этот метод оптимизации позволяет устранить в определенной мере сезонные и циклические различия в формировании денежных потоков (как положительных, так и отрицательных), оптимизируя параллельно средние остатки денежных средств и повышая уровень ликвидности. Результаты этого метода оптимизации денежных потоков во времени оцениваются с помощью среднеквадратического отклонения или коэффициента вариации, которые в процессе оптимизации должны снижаться.

Синхронизация денежных потоков основана на конвариации положительного и отрицательного их видов. В процессе синхронизации должно быть обеспечено повышение уровня корреляции между этими двумя видами денежных потоков. Результаты этого метода оптимизации денежных потоков во времени оцениваются с помощью коэффициента корреляции, который в процессе оптимизации должен стремиться к значению «+1».

Теснота корреляционной связи повышается за счет ускорения или замедления платежного оборота.

Платежный оборот ускоряется за счет следующих мероприятий:

- 1) увеличения размера скидок дебиторам;
- 2) сокращения срока товарного кредита, предоставляемого покупателям;
- 3) ужесточения кредитной политики по вопросу востребования задолженности;

4) ужесточения процедуры оценки кредитоспособности дебиторов с целью снижения процента неплатежеспособных покупателей организации;

5) использования современных финансовых инструментов, таких, как факторинг, учет векселей, форфейтинг;

6) использования таких видов краткосрочных кредитов, как овердрафт и кредитная линия.

Замедление платежного оборота может осуществляться за счет:

1) увеличения срока товарного кредита, предоставляемого поставщиками;

2) приобретения долгосрочных активов посредством лизинга, а также передачи на аутсорсинг стратегически менее существенных участков деятельности организации;

3) перевода краткосрочных кредитов в долгосрочные;

4) сокращения расчетов с поставщиками наличными.

Расчет оптимального остатка денежных средств

Денежные средства как вид оборотных активов характеризуются некоторыми признаками:

- рутинностью — денежные средства используются для погашения текущих финансовых обязательств, поэтому между входящими и исходящими денежными потоками всегда существует разрыв во времени. В результате предприятие вынуждено постоянно накапливать свободные денежные средства на расчетном счете в банке;

- предосторожностью — деятельность предприятия не носит жестко регламентированного характера, поэтому денежная наличность необходима для покрытия непредвиденных платежей. В этих целях целесообразно создавать страховой запас денежной наличности;

- спекулятивностью — денежные средства необходимы по спекулятивным соображениям, так как постоянно существует малая вероятность того, что неожиданно появится возможность для выгодного инвестирования.

Однако сами по себе денежные средства являются бесприбыльным активом, поэтому главная цель политики управления ими — поддержание их на минимально необходимом уровне, достаточном для осуществления эффективной финансово-хозяйственной деятельности организации, в том числе:

- своевременной оплаты счетов поставщиков, позволяющей воспользоваться предоставляемыми ими скидками с цены товара;

- поддержания постоянной кредитоспособности;

- оплаты непредвиденных расходов, возникающих в процессе коммерческой деятельности.

Как было отмечено выше, при наличии на расчетном счете большой денежной массы у организации возникают издержки упущенных возможностей (отказ от участия в каком-либо инвестиционном проекте). При минимальном запасе денежных средств возникают издержки по пополнению этого запаса, так называемые издержки содержания (коммерческие расходы, обусловленные куплей-продажей ценных бумаг, или проценты и другие расходы, связанные с привлечением займа для пополнения остатка денежных средств). Поэтому, решая проблему оптимизации остатка денег на расчетном счете, целесообразно учитывать два взаимоисключающих обстоятельства: поддержание текущей платежеспособности и получение дополнительной прибыли от вложения свободных денежных средств.

Существует несколько основных методов расчета оптимального остатка денежных средств: математические модели Баумоля-Тобина, Миллера-Орра, Стоуна и др.

Модель Баумоля-Тобина

Наиболее популярной моделью управления ликвидностью (остатком денежных средств на расчетном счете), является модель Баумоля-Тобина, построенная на выводах, к

которым пришли У. Баумоль и Дж. Тобин независимо друг от друга в середине 50-х гг. В модели предполагается, что коммерческая организация поддерживает приемлемый уровень ликвидности и оптимизирует свои товарные запасы.

Согласно модели, предприятие начинает работать, имея максимально приемлемый (целесообразный) для него уровень ликвидности. Далее по мере работы уровень ликвидности сокращается (постоянно расходуются денежные средства в течение некоторого периода времени). Все поступающие денежные средства предприятие вкладывает в краткосрочные ликвидные ценные бумаги. Как только уровень ликвидности достигает критического уровня, то есть становится равным некоторому заданному уровню безопасности, предприятие продает часть купленных краткосрочных ценных бумаг и тем самым пополняет запас денежных средств до первоначальной величины. Таким образом, динамика остатка денежных средств предприятия представляет собой «пилообразный» график (рис. 1).

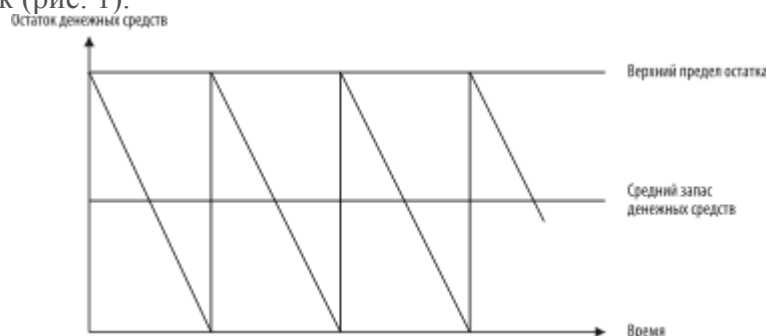


Рис. 3. График изменения остатка средств на расчетном счете (модель Баумоля-Тобина)

При использовании данной модели учитывают ряд ограничений:

- 1) на данном отрезке времени потребность организации в денежных средствах постоянная, ее можно спрогнозировать;
- 2) все поступающие средства от реализации продукции организация вкладывает в краткосрочные ценные бумаги. Как только остаток денежных средств падает до неприемлемо малого уровня, организация продает часть ценных бумаг;
- 3) постоянными, а следовательно, и планируемыми считаются поступления и выплаты организации, что позволяет вычислить чистый денежный поток;
- 4) поддается расчету уровень затрат, связанных с превращением ценных бумаг и других финансовых инструментов в наличные деньги, а также потери от упущенной выгоды в виде процентов за предполагаемые вложения свободных средств.

Согласно рассматриваемой модели для определения оптимального остатка денежных средств можно использовать модель оптимальной партии заказа (EOQ):

$$C = \sqrt{\frac{2FT}{r}}, \quad (32)$$

где  $C$  — оптимальная сумма денежных средств;

$F$  — фиксированные затраты по купле-продаже ценных бумаг или обслуживанию полученной ссуды;

$T$  — годовая потребность в денежных средствах, необходимых для поддержания текущих операций;

$r$  — величина альтернативного дохода (процентная ставка краткосрочных рыночных ценных бумаг).

Пример 1

Определим оптимальный остаток денежных средств по модели Баумоля-Тобина, если планируемый объем денежного оборота составил 24 000 тыс. руб., расходы по обслуживанию одной операции пополнения денежных средств — 80 руб., уровень потерь альтернативных доходов при хранении денежных средств — 10 %.

По формуле (1) рассчитаем верхний предел остатка денежных средств организации:

$$C = \sqrt{\frac{2 \times 24000 \times 0,08}{0,1}} = 195,96 \text{ тыс. руб.}$$

Средний остаток денежных средств составит 97,98 тыс. руб. ( $195,96 / 2$ ).

Недостаток модели Баумоля-Тобина — предположение о предсказуемости и устойчивости денежного потока. Также в ней не учитываются цикличность и сезонность, свойственные большинству денежных потоков.

#### Модель Миллера-Орра

Отмеченные выше недостатки модели Баумоля-Тобина нивелирует модель Миллера-Орра, являющаяся усовершенствованной моделью ЕОQ. Ее авторы М. Миллер и Д. Орт пользуются при построении модели статистическим методом, а именно процессом Бернулли — стохастическим процессом, в котором поступление и расходование денежных средств во времени являются независимыми случайными событиями.

При управлении уровнем ликвидности финансовый менеджер должен исходить из следующей логики: остаток денежных средств хаотически меняется до тех пор, пока не достигает верхнего предела. Как только это происходит, необходимо покупать достаточное количество ликвидных инструментов с целью вернуть уровень денежных средств к некоторому нормальному уровню (точке возврата). Если запас денежных средств достигает нижнего предела, то в этом случае необходимо продавать ликвидные краткосрочные ценные бумаги и таким образом пополнять запас ликвидности до нормального предела (рис. 4).

Минимальная величина остатка денежных средств на расчетном счете принимается на уровне страхового запаса, а максимальная — на уровне его трехкратного размера. Однако при решении вопроса о диапазоне (разности между верхним и нижним пределами остатка денежных средств) рекомендуется учесть следующее: если ежедневная изменчивость денежных потоков велика или постоянные затраты, связанные с покупкой и продажей ценных бумаг, высоки, то предприятию следует увеличить размах вариации и наоборот. Также рекомендуется уменьшить размах вариации, если есть возможность получения дохода благодаря высокой процентной ставке по ценным бумагам.

При использовании данной модели следует учесть допущение, что расходы по покупке и продаже ценных бумаг фиксированы и равны между собой.

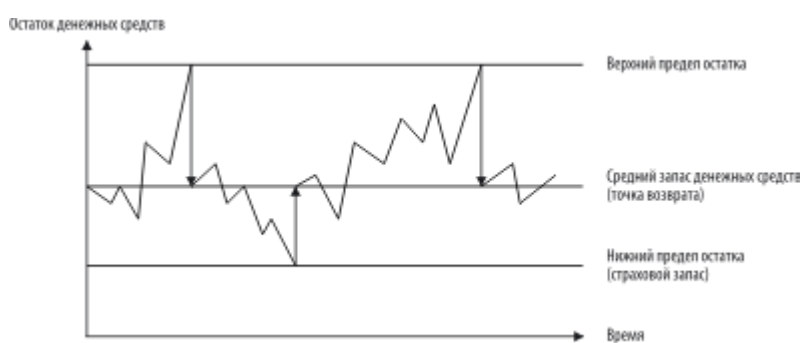


Рис. 4. График изменения остатка средств на расчетном счете (модель Миллера-Орра)

Для определения точки возврата используется следующая формула:

$$Z = \sqrt[3]{\frac{3F\sigma^2}{4r}} + L, \quad (33)$$

где  $Z$  — целевой остаток денежных средств;

$\sigma^2$  — дисперсия сальдо дневного денежного потока;

$r$  — относительная величина альтернативных затрат (в расчете на день);

L — нижний предел остатка денежных средств.

Верхний предел остатка денежных средств определяется по формуле:

$$H = 3Z - 2L. \quad (34)$$

Средний остаток денежных средств находится по формуле:

$$C = (4Z - L) / 3, \quad (35)$$

Пример 2

Рассчитаем оптимальный остаток денежных средств по модели Миллера-Орра, если среднеквадратичное (стандартное) отклонение ежемесячного объема денежного оборота составляет 165 тыс. руб., расходы по обслуживанию одной операции пополнения денежных средств — 80 руб., среднеедневной уровень потерь альтернативных доходов при хранении денежных средств — 0,0083 %. Минимальный остаток денежных средств — 2500 тыс. руб.

По формуле (2) определим целевой остаток денежных средств:

$$Z = \sqrt[3]{\frac{3 \times 0,08 \times 165^3}{4 \times 0,0083}} + 2500 = 2558,17 \text{ тыс. руб.}$$

Верхний предел остатка денежных средств определим по формуле (34):

$$H = 3 \times 2558,17 - 2 \times 2500 = 2674,5 \text{ тыс. руб.}$$

Средний размер остатка денежных средств определим по формуле (35):

$$C = \frac{4 \times 2558,17 - 2500}{3} \approx 2577,56 \text{ тыс. руб.}$$



Длительность производственно-коммерческого цикла представлена на схеме (Рис. 5).

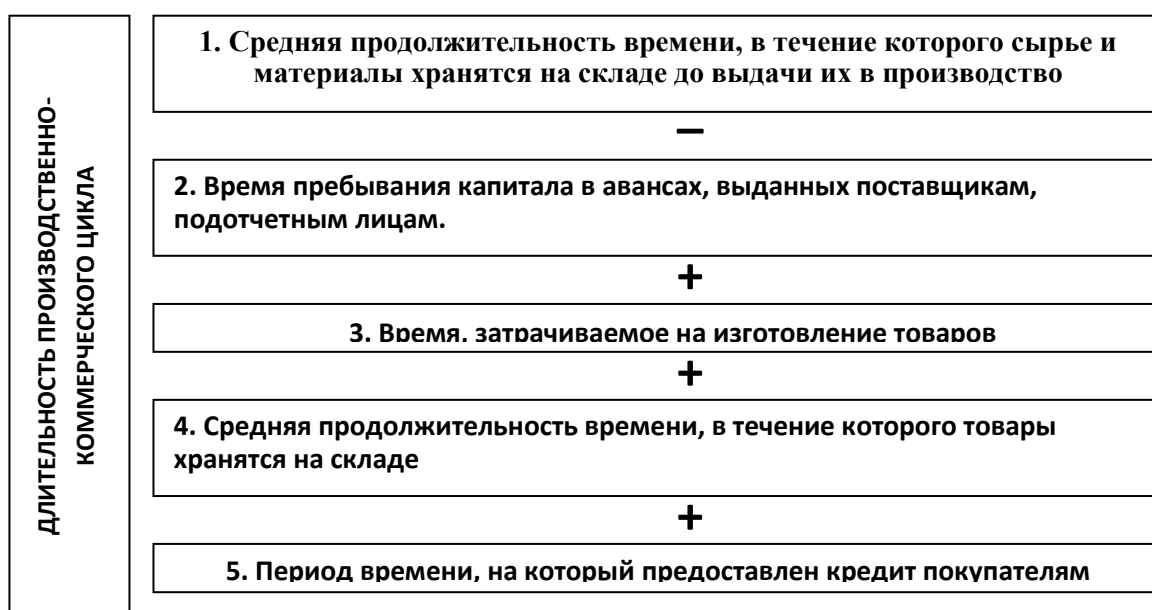


Рис. 5 Схема длительности производственно-коммерческого цикла

Производственно-коммерческий цикл - это период времени от принятия организацией на себя обязательств по оплате производственных расходов до поступления наличных средств, вырученных от продажи продукции.

Среднюю продолжительность времени, в течение которого сырье и материалы хранятся на складе до выдачи их в производство можно установить по скорости движения запасов двумя способами:

1) по счету 10 «Материалы», но этот способ недостаточно точен, так как берется общая сумма материалов;

2) по субсчетам счета «Материалы»: основные материалы, вспомогательные материалы, топливо и др.

Второй способ более точен.

Время, затрачиваемое на изготовление товаров, равно периоду с момента поступления материалов в производство до момента выпуска готовых товаров. При выпуске однородных товаров используют единый счет «Основное производство», где формируется фактическая себестоимость товаров. Подвижностью этого счета определяется длительностью этапа производства. При многономенклатурном характере производства длительность этапа определяется подвижностью каждого субсчета, открытого для каждого вида товара, среднюю продолжительность определяют как средневзвешенную величину. Длительность периода хранения готовых товаров (определяется подвижностью счета 40 «Готовая продукция») соответствует времени пребывания готовых товаров на складе организации. Этап продажи зависит от сложившегося в организации срока погашения дебиторской задолженности. При анализе надо иметь в виду, что из оборотов по счетам надо исключать внутренние обороты.

Для проведения расчетов целесообразно использовать данные справки бухгалтера об основных показателях деятельности за период (Таблица 16).

Таблица 16

Справка бухгалтера об основных показателях деятельности за год

Показатели	Сумма, тыс.руб.
1. Средние остатки сырья, материалов и других аналогичных ценностей	
2. Средняя величина авансов, выданных	
3. Средняя величина затрат в незавершенном производстве	
4. Средние остатки готовой продукции и товаров для перепродажи	
5. Средняя величина дебиторской задолженности (покупателей и заказчиков)	
6. Средняя величина авансов, полученных	
7. Средняя величина кредиторской задолженности (поставщикам и подрядчикам)	
8. Поступление производственных запасов за период – всего	
в том числе на условиях предоплаты	
9. Сумма материальных затрат, отнесенных на себестоимость	
10. Фактическая себестоимость выпущенных товаров	
11. Фактическая себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	
12. Сумма оплаты приобретенных товаров, продукции, работ, услуг	
13. Сумма выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг	
14. Суммы, поступившие от покупателей на условиях предоплаты	

Для анализируемой организации характерна следующая схема производственно-коммерческого цикла движения средств: заготовление производственных запасов – производство – хранение товаров – продажа. Продолжительность движения денежных средств в процессе производственно-коммерческого цикла определяется в следующей последовательности.

1) Длительность нахождения средств в авансах поставщикам определяется по расчету:

$$t_{ав} = \frac{A_{с} * D_n}{Z_n + (A_{вк} - A_{вн})}, \text{ дн.} \quad (36)$$

где  $A_{с}$  - средняя величина авансов, выданных поставщикам;

$Z_n$  - производственные запасы, поступившие на условиях предоплаты;

$A_{вн(к)}$  - авансы, выданные поставщикам на начало периода (на конец периода).

Полученная величина корректируется на долю производственных запасов, поступивших на условиях предоплаты в общей сумме поступления производственных запасов за период:

$$d = \frac{Z_n}{Z_{н.о.}}, \quad (37)$$

где  $Z_{н.о.}$  - общая сумма поступления производственных запасов.

Скорректированная длительность нахождения средств в авансах поставщикам ( $t_{ав}^{корр}$ ):

$$t_{ав}^{корр} = t_{ав} * d \quad (38)$$

Эта величина может быть получена по расчету:

$$t_{ав}^{с\kappa opp} = \frac{A_e * D_n}{Z_{n.o.}}, \text{ дн.}, \quad (39)$$

В нашем случае  $t_{ав} = 0$ , поэтому мы эту величину не корректируем на долю материальных ценностей, поступивших в организацию на условиях предоплаты в общей сумме поступивших материальных ценностей.  $t_{ав}^{с\kappa opp} = 0$ .

Длительность хранения производственных запасов ( $t_{зан}$ ):

$$t_{зан} = \frac{Z_1 * D_n}{M_3}, \text{ дн.}, \quad (40)$$

где  $Z_1$  - средние остатки сырья, материалов и других аналогичных ценностей, руб.,

$M_3$  - сумма материальных затрат, отнесенных на себестоимость, руб.

Длительность этапа заготовления ( $t_{заг}$ ):

$$t_{заг} = t_{заг}^{с\kappa opp} + t_{зан}, \text{ дн.}. \quad (41)$$

Длительность процесса производства определяется ( $t_{пр}$ ):

$$t_{пр} = \frac{Z_3 * D_n}{C_\phi}, \text{ дн.}. \quad (42)$$

где  $Z_3$  - средняя величина остатков в незавершенном производстве, тыс.руб.;

$C_\phi$  - фактическая себестоимость выпущенных товаров, тыс. рублей.

Более правильным считается способ расчета длительности этапа производства, если он будет рассчитываться по видам выпускаемых товаров.

Длительность хранения готовых товаров ( $t_{хр}$ ):

$$t_{хр} = \frac{Z_4 * D_n}{C_p}, \text{ дн.}. \quad (43)$$

где  $Z_4$  - средние остатки готовой продукции и товаров для перепродажи, тыс.руб.;

$C_p$  - фактическая производственная себестоимость проданных товаров, тыс.руб.

Если средний период нахождения готовой продукции и товаров для перепродажи на складе больше срока хранения производственных запасов, это свидетельствует об отсутствии спроса на продукцию, т.е. в организации происходит затоваривание.

Если же средний период нахождения готовой продукции и товаров для перепродажи меньше срока хранения производственных запасов, это свидетельствует о недостаточности объема выпуска товаров и отсутствии страхового запаса на складе, что может привести к потерям, называемым «упущенной выгодой», так как срочный заказ на поставку товаров не может быть выполнен.

Период погашения дебиторской задолженности ( $t_{расч}$ ):

$$t_{расч} = \frac{R^a * D_n}{Q_{np}}, \text{ дн. }, \quad (44)$$

где  $R^a$  - средняя величина дебиторской задолженности, тыс. руб.;  
 $Q_{np}$  - сумма выручки (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. рублей.

Период нахождения средств будет сокращен при предоставлении покупателями авансов.

Полученная величина корректируется на долю средств, поступивших от покупателей и заказчиков в виде авансов в общей продаже ( $d$ ):

$$t_{расч.}^{корр.} = t_{расч.} - (t_{расч.} * d), \text{ дн. } . \quad (45)$$

Общая длительность производственно-коммерческого цикла предприятия ( $D_{ц}$ ):

$$D_{ц} = t_{заг} + t_{np} + t_{xp} + t_{расч.}^{корр.}, \text{ дн. } . \quad (46)$$

Средний срок погашения кредиторской задолженности по поставщикам и подрядчикам ( $t_{кред.}$ ):

$$t_{кред.} = \frac{R_n * D_n}{P_o}, \text{ дн. }, \quad (47)$$

где  $R_n$  - средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.;  
 $P_o$  - сумма, погашенных (оплаченных) обязательств поставщиков, тыс. рублей.

На величину необходимого оборотного капитала значительное влияние оказывает величина кредиторской задолженности как способа финансирования организации. Изучение тенденций изменения сроков погашения кредиторской задолженности является важной составляющей анализа платежеспособности организации.

Результаты расчета потребности в собственном оборотном капитале представлены в нижеприведенной таблице.

Таблица 17  
 Расчет потребности в собственном оборотном капитале

Номер строки	Показатели	Сумма, тыс. руб.
1	Средняя величина авансов, выданных поставщикам	—
2	Средняя величина сырья, материалов и других аналогичных ценностей	
3	Средние остатки затрат в незавершенном производстве	
4	Средние остатки готовой продукции и товаров для перепродажи	

Номер строки	Показатели	Сумма, тыс. руб.
5	Средняя величина дебиторской задолженности	
6	Средняя величина дебиторской задолженности, за исключением содержащейся в ней прибыли	
7	Итого средняя величина вложенного в текущие активы капитала (стр.1 + стр.2 + стр.3 + стр.4 + стр.6 )	
8	Средние остатки кредиторской задолженности	
9	Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	
10	Потребность в собственных оборотных средствах (в оборотном капитале) (стр.7 - стр.8 + стр.9)	

Средняя величина дебиторской задолженности ( $R^a_{\text{сkopp}}$ ), за исключением содержащейся в ней прибыли:

$$R^a_{\text{сkopp}} = R^a - \left( R^a * \frac{P_p}{S_p} \right), \quad (48)$$

где  $P_p$  - прибыль от продажи;

$S_p$  - выручка от продажи товаров.

Для реализации второго направления могут быть рассчитаны различные показатели, характеризующие эффективность использования, материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Основные из них - выработка, фондоотдача, оборачиваемость производственных запасов, продолжительность операционного цикла, оборачиваемость авансированного капитала.

## Тема 7. Мировое соглашение

Основные положения заключения мирового соглашения. Документация о мировому соглашению.

Утверждение мирового соглашения по правилам [ст. 150](#) Федерального закона от 26.10.2002 N 127-ФЗ "О несостоятельности (банкротстве)" влечет прекращение производства по делу о банкротстве.

Как указано в [п. 11](#) Информационного письма Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 20.12.2005 N 97 "О практике рассмотрения арбитражными судами споров, связанных с заключением, утверждением и расторжением мировых соглашений в делах о несостоятельности (банкротстве)", перед утверждением мирового соглашения суду следует проверить, не будут ли в результате его заключения поставлены в худшее положение по сравнению с участниками мирового соглашения иные кредиторы должника, на которых не распространяются условия мирового соглашения.

Если до утверждения мирового соглашения арбитражным судом принято к производству заявление о включении еще одного требования в реестр требований кредиторов, то данное обстоятельство не является препятствием для утверждения мирового соглашения. Но в то же время суд, проверяя, не нарушает ли мировое соглашение права третьих лиц, должен учитывать последствия его заключения для того кредитора, требование которого заявлено, но не рассмотрено.

В силу [ст. 156](#) Закона о банкротстве мировое соглашение должно содержать положения о порядке и сроках исполнения обязательств должника в денежной форме.

Согласно [п. 2 ст. 81](#), [п. 2 ст. 95](#), [п. 2.1 ст. 126](#), [п. 2 ст. 156](#) Закона о банкротстве на

сумму требований кредиторов, уполномоченных органов начисляются проценты по соответствующим правилам.

Нормы [Закона](#) о банкротстве не содержат правил безусловного погашения (уплаты) процентов при заключении мирового соглашения.

Из названных норм права следует, что при заключении мирового соглашения в его условиях должен быть разрешен вопрос о порядке уплаты процентов как по ранее действовавшим процедурам, так и по денежным обязательствам, подлежащим погашению в соответствии с мировым соглашением.

Мировое соглашение, в котором не разрешен вопрос о выплате кредиторам процентов по процедуре конкурсного производства, не может быть утверждено арбитражным судом, так как его содержание не соответствует обязательным требованиям [Закона](#) о банкротстве.

Конкурсный управляющий должен осуществлять свои полномочия в интересах не только должника, но и в интересах кредиторов должника в целях наиболее полного удовлетворения их требований, обеспечивать формирование конкурсной массы, сохранность поступившего в нее имущества, взыскание с третьих лиц задолженности перед должником, возврат имущества должника, находящегося у третьих лиц.

Особенность заявленного конкурсным управляющим требования о привлечении лица к субсидиарной ответственности на основании [п. 5. ст. 129](#) Закона о банкротстве заключается в том, что конкурсный управляющий как истец осуществляет судебную защиту не своих прав, а законных интересов должника и его кредиторов в деле о банкротстве.

В силу [ч. 5 ст. 49](#) АПК РФ арбитражный суд не утверждает мировое соглашение сторон, если это противоречит закону или нарушает права других лиц. В этих случаях суд рассматривает дело по существу.

К заключению мирового соглашения предъявляются дополнительные требования:

- в случае, если мировое соглашение является для должника сделкой, которая в соответствии с федеральными законами и (или) учредительными документами должника совершается на основании решения органов управления должника или подлежит согласованию (одобрению) с органами управления должника, решение о заключении мирового соглашения от имени должника может быть принято после принятия соответствующего решения органами управления должника или получения соответствующего согласования (одобрения), однако собранию кредиторов не запрещается принять от имени конкурсных кредиторов и уполномоченных органов решение о заключении мирового соглашения;

- при заключении мирового соглашения с участием третьих лиц, являющихся заинтересованными лицами по отношению к должнику, арбитражному управляющему, конкурсному кредитору, собрание кредиторов должно быть проинформировано о наличии и характере заинтересованности в совершении сделки, а мировое соглашение должно содержать информацию о том, что мировое соглашение является сделкой, в совершении которой имеется заинтересованность, и определенно указывать на характер такой заинтересованности.

Одновременно применительно к наблюдению и финансовому оздоровлению указывается, что мировое соглашение не подлежит согласованию с временным, административным управляющим соответственно.

В отношении требований кредиторов первой и второй очередей закон о банкротстве предусматривает обязанность должника до заключения мирового соглашения

удовлетворить их требования, что является необходимым условием при утверждении мирового соглашения арбитражным судом под угрозой отказа в его утверждении (п. п. 1, 3 ст. 123, п. 1 ст. 125 Закона 1998 г., п. п. 1, 3 ст. 158, п. 1 ст. 160 Закона 2002 г.). Арбитражный суд также вправе отказать в утверждении мирового соглашения в случаях, предусмотренных п. 2 ст. 125 Закона 1998 г., п. 2 ст. 160 Закона 2002 г. В случае вынесения арбитражным судом определения об отказе в утверждении мирового соглашения оно считается незаключенным, что не препятствует заключению нового мирового соглашения (ст. 126 Закона 1998 г., ст. 161 Закона 2002 г.).

Сторонами мирового соглашения являются по общему правилу должник и конкурсные кредиторы. Допускается участие в мировом соглашении третьих лиц (п. 3 ст. 120 Закона 1998 г., п. 3 ст. 150 Закона 2002 г.), которые принимают на себя права и обязанности, предусмотренные мировым соглашением, т.е. часть обязательств должника, либо обеспечивают исполнение этих обязательств (например, поручитель). В этом случае третьи лица после вступления в силу мирового соглашения становятся стороной мирового соглашения как гражданско-правового договора.

Содержание мирового соглашения должно содержать условия, позволяющие дать ответ на вопросы: когда, каким образом и в каком объеме будут удовлетворены требования кредиторов? В мировом соглашении могут быть использованы способы прекращения обязательств, предусмотренные гл. 26 ГК РФ, а также иные способы, предусмотренные другими законами, иными правовыми актами или договором.

По общему правилу по условиям мирового соглашения исполнение обязательств должника производится в денежной форме (п. 1 ст. 156). Однако с согласия отдельного конкурсного кредитора и (или) уполномоченного органа мировое соглашение может содержать положения о прекращении обязательств должника путем предоставления отступного, обмена требований на доли в уставном капитале должника, акции, конвертируемые в акции облигации или иные ценные бумаги, новации обязательства, прощения долга или иными предусмотренными Федеральным законом способами, если такой способ прекращения обязательств не нарушает права иных кредиторов, требования которых включены в реестр требований кредиторов, т.е. удовлетворение требований кредиторов в неденежной форме не должно создавать преимущества для таких кредиторов по сравнению с кредиторами, требования которых исполняются в денежной форме.

Мировое соглашение влечет прекращение производства по делу о банкротстве должника, соответственно, прекращаются последствия, предусмотренные той или иной процедурой банкротства, применяемой к должнику, в т.ч. утверждение мирового соглашения арбитражным судом в ходе внешнего управления является основанием для прекращения моратория на удовлетворение требований кредиторов, а его утверждение в ходе финансового оздоровления означает прекращение исполнения графика погашения задолженности. С момента утверждения мирового соглашения арбитражным судом прекращаются полномочия арбитражного управляющего.

Начинается погашение задолженности должника перед кредиторами (п. 5 ст. 124 Закона 1998 г., п. 5 ст. 159 Закона 2002 г.).

Исполнение мирового соглашения происходит во внесудебном порядке, вне рамок дела о банкротстве. С точки зрения гражданско-правовых последствий, динамики гражданско-правовых обязательств мировое соглашение представляет собой такой способ их прекращения, который допускается законом и по своей правовой природе близок к новации.

Отличительной чертой мирового соглашения как способа прекращения обязательств является то, что первоначальные обязательства между должником и кредиторами прекращаются заменой новыми в соответствии с условиями мирового

соглашения с момента утверждения мирового соглашения арбитражным судом, что, в свою очередь, является отличительным признаком такого способа прекращения обязательств, как новация.

**Тема. 8. Государственные меры контроля и мониторинга финансового состояния предприятий и стратегии восстановления их платежеспособности.**

Зарубежный опыт финансового оздоровления предприятий. Модели финансового оздоровления. Региональные программы реформирования и финансового оздоровления предприятий. Досудебная санация предприятий. Направления и формы досудебной санации. Финансовая помощь.

Как показывает практика большинства зарубежных стран, одним из ключевых элементов современной системы банкротства является наличие специального правительственного учреждения. Оно способно контролировать действия соответствующего законодательства и представлять рекомендации относительно действий правительства в данной области. Как правило, компетенция и функции государственных органов по банкротству установлены законом, но во многих странах они имеют свои специфические особенности. Так, госорганы стран Европейского Союза обладают полномочиями подавать в Суд ЕС запросы относительно постановлений Суда о толковании положений Европейской Конвенции по банкротству.

В Великобритании эту роль выполняет Служба несостоятельности, входящая в систему Министерства торговли и промышленности и насчитывающая 1800 постоянных сотрудников. Функции этой Службы таковы:

- лицензирование специалистов по банкротству, контроль за процессом выдачи этих лицензий и за деятельностью арбитражных и конкурсных управляющих;
- осуществление функций конкурсного управляющего в случае нехватки активов подвергаемого процедуре банкротства предприятия для оплаты конкурсного управляющего из числа независимых профессионалов;
- выявление вероятных причин банкротства должника и понесения им убытков;
- выявление причин незаявления о банкротстве директорами должника, как только стало ясно, что спасение бизнеса невозможно;
- проверка документации любой компании в случае поступления жалоб от клиентов, партнеров или общественности;
- предписание неблагополучным компаниям пройти аудиторскую проверку и назначение определенных аудиторов за счет компании;
- добиваться ликвидации любой компании в случае, если Служба несостоятельности пришла к выводу, что это соответствует интересам общества (на такие случаи приходится примерно 1% всех банкротств в Великобритании — несколько сотен случаев в год);



- возбуждать в судах дела о судебном преследовании должников.

Многолетний богатый опыт государственного регулирования банкротств существует в Соединенных Штатах Америки. С 1934 года роль государственного органа по несостоятельности стала выполнять Комиссия по биржам и ценным бумагам (КБЦБ) Правительства США. В реформированном в 1978 году американском Законе о банкротстве у КБЦБ есть три функции:

- выступать в суде и быть заслушанной по любому вопросу дела о банкротстве, в частности, по поводу назначения конкурсного управляющего, назначения комиссий кредиторов и акционеров, уровня оплаты конкурсных управляющих, использования, продажи и аренды собственности;

- контролировать и обеспечивать адекватность заявления предприятия-должника о своем финансовом состоянии и наличии активов;

- возражать против утверждения судом плана реорганизации по мотивам злоупотреблений со стороны должника.

В ряде случаев КБЦБ вмешивалась в условия продажи действующих неплатежеспособных предприятий, настаивая и добиваясь других условий продажи. В 1983 году в дополнение к КБЦБ в США появились Государственные Федеральные Конкурсные Управляющие. Их задача, среди прочего, состоит в контроле деятельности и оплаты независимых конкурсных управляющих, а также в предотвращении мошенничества, нечестности и нарушения законности при осуществлении процедур банкротства.

Государственный орган по банкротству Швеции находится в единой системе с налоговой службой и органами судебного исполнения и состоит в совместной компетенции Министерства финансов и Министерства юстиции. Этот орган, имеющий отделения во всех провинциях страны, контролирует и регулирует осуществление процедур несостоятельности.

Сравнительный анализ функций и полномочий Государственных органов по банкротству некоторых стран приведен в таблице.

Таблица 18. Функции и полномочия Государственных органов по банкротству

Наименование функций и полномочий Государственного органа по делам о банкротстве	Велико-британия	США	Швеция	Россия
1. Государственный орган по банкротству и государственная политика в этой сфере				
Государственный контроль исполнения законодательства о банкротстве	+	+	+	+
Разработка законодательства по банкротству и право законодательной инициативы		+	+	
Разработка рекомендаций правительству страны относительно государственной политики в сфере несостоятельности	+	+	+	
Предоставление разъяснений по вопросам применения законодательства о банкротстве	+		+	+
Анализ и предоставление правительству статистической информации по делам о несостоятельности		+	+	+

Сбор и анализ результатов осуществления конкретных решений по делам о банкротстве и разработка рекомендаций правительству, судам и специалистам по банкротству	+	+	+	
Консультирование государственных служащих, судей, юристов и специалистов по банкротству	+	+	+	
2. Государственный орган по банкротству и несостоятельные предприятия				
Получение любой информации о неблагополучных в финансовом отношении предприятиях, в том числе с правом свободного входа на такие предприятия	+			+
Предъявление обязательных для исполнения требований о проведении аудиторской проверки должника, а также о проведении оценки стоимости активов	+		+	+
Ведение реестра юридических лиц, подлежащих учету в соответствии с законодательством о банкротстве	+	+	+	+
Предупреждение неправомерных действий при банкротстве, выявление признаков преднамеренного и фиктивного банкротства	+	+	+	+
Выявление неправомерных действий управляющих (менеджеров) любых действующих предприятий	+	+	+	
Предъявление менеджеру должника требований об устранении нарушений законодательства о банкротств	+	+	+	+
Направление в суд ходатайства о дисквалификации менеджера должника	+	+	+	+
3. Государственный орган по банкротству и процедуры несостоятельности				
Обращение в суд с заявлением о признании должника несостоятельным (банкротом) в случаях, предусмотренных законом	+	+		+
Экспертиза дел о банкротстве (несостоятельности)	+	+	+	+
Обеспечение реализации процедуры банкротства предприятия с недостаточными средствами для осуществления ликвидационных процедур (отсутствующего должника)	+		+	+
Защита интересов больших групп мелких кредиторов при осуществлении процедур банкротства	+	+	+	
Обеспечение выплат задолженности по зарплате и выходным пособиям сотрудника в случае несостоятельности и нехватки конкурсной массы			+	
4. Государственный орган по банкротству и специалисты по несостоятельности				
Организация системы подготовки специалистов по банкротств	+			+
Утверждение требований к лицам, осуществляющим профессиональную деятельность в сфере антикризисного управления	+	+	+	+
Организация контроля деятельности арбитражных и конкурсных управляющих	+	+	+	
Лицензирование деятельности специалистов по банкротству в качестве арбитражных управляющих	+		+	+
Контроль соблюдения профессиональных и этических стандартов деятельности специалистов по банкротству	+	+	+	
Разработка и контроль соблюдения шкалы и правил вознаграждения арбитражных и конкурсных управляющих	+	+	+	

В Австралии государственным органом по банкротству является государственная Комиссия по корпоративным делам, которая имеет полномочия:

- анализировать финансовое состояние предприятий, подвергаемых процедурам несостоятельности,
- обеспечивать, адекватность информации о должнике,
- делать заключения о мере ответственности директоров должника за доведение предприятия до банкротства,
- дисквалифицировать виновных директоров самостоятельно, либо ходатайствовать о такой дисквалификации в суд.

В зарубежных странах достаточно широко применяются и внесудебные процедуры несостоятельности, осуществляемые по инициативе как должников, так и кредиторов. В некоторых странах предпочитают поощрять именно внесудебные процедуры реструктурирования долгов как формы реорганизации несостоятельного предприятия — достаточно мягкие, добровольные формы. Так в Законе о банкротстве Германии предусмотрено, что основные решения в ходе производства по несостоятельности принимаются не судьей по делам о банкротстве, а собранием кредиторов, на котором голоса распределяются в соответствии с реальной стоимостью прав требования.

В целом, добровольное внесудебное урегулирование проблем между должником и кредиторами используется повсеместно, хотя оно только поощряется, но ни в коем случае не навязывается. Использование процедуры добровольного признания несостоятельности типично для стран с общим (прецедентным) правом (Великобритания и др.). В этих странах около 60% признаний предприятий несостоятельными (банкротами) происходит по процедуре добровольного решения кредиторов о ликвидации компании должника в соответствии с уставом компании.

Английский закон содержит множество различных процедур признания несостоятельности должника, в том числе широко используемые внесудебные процедуры, когда кредиторы ликвидируют компанию по своей воле. В Великобритании ликвидация предприятия по решению кредиторов осуществляется в случае, если за это проголосовало большинство акционеров (не менее 75%), и после этого было вынесено решение суда. Однако любой кредитор имеет право подать прошение в суд и добиться принудительной ликвидации предприятия-должника. Это часто случается тогда, когда кредиторы имеют основания подозревать, что проверка деятельности должника проведена недобросовестно. По своей структуре внесудебное признание несостоятельности и принудительная ликвидация по суду идентичны и в равной мере обеспечивают права кредиторов.

В этой же стране некоторые функции органа по банкротству в части осуществления внесудебных процедур выполняют также банки. По закону любой английский банк, в том случае если он приходит к выводу о неплатежеспособности своего клиента, имеет право назначить на такое предприятие внешнего управляющего. Банк может назначить на предприятие аудитора за счет самого предприятия. Этот аудитор может подготовить отчет банку не только о финансовом состоянии должника, но и о компетенции его руководства. Таким образом, английский банк не может ликвидировать предприятие-должника во внесудебном порядке, но может инициировать его реорганизацию.

Законодательством Канады предусмотрено наличие превентивных реорганизационных мер, применяемых к должнику с целью недопущения его банкротства, причем проведение таких мероприятий может прямо указываться в договоре, из которого вытекают обязательства должника (судебные же процедуры возникают только с момента появления предмета спора по реализации указанных процедур).

По мнению ведущих западных специалистов, при существующем положении вещей в странах с переходной экономикой (к которым относится и Россия), целесообразно привлекать судебные органы к решению проблем несостоятельности только в самых крайних случаях, и гораздо шире практиковать внесудебные процедуры банкротства. Поскольку в развивающихся странах не всегда хватает знаний и опыта в области судебных разбирательств по коммерческим вопросам.

На микроэкономическом уровне опыт антикризисного управления был рассмотрен мною на примере 3 стран Европы: Германии, Чехии и Италии.

Немецкий опыт антикризисного управления весьма ярок и интересен, но вместе с тем и специфичен, применим только для больших корпораций.

В ФРГ банкротство понимается как конкурсное производство (удовлетворение требований кредиторов). При этом очень четко разделены все кредиторы по уровням в порядке распределения конкурсной массы (сотрудники, государство и прочие кредиторы). Санация предприятия-банкрота происходит лишь в том случае, если кредиторы видят в этом перспективу спасения своих капиталов. В такой ситуации акции предприятия понижаются в цене, и под новые капиталы выпускаются новые акции. Правовая предпосылка проведения санации предприятия - удовлетворение требований кредиторов хотя бы на 35% и предоставление предприятием реального плана дальнейшего его развития. Законодательство предоставляет предприятию возможность отсрочить выплаты по задолженности до тех пор, пока оно не начнет получать прибыль. Для удовлетворения минимальных требований кредиторов предприятие может перераспределить свои активы, переводя часть активов, не задействованных в производственном процессе (например, здания, земельные участки) в ликвидные активы (деньги). Необходимое оборудование также может быть продано, а затем арендовано.

Надо также отметить, что для ФРГ наиболее характерна оборонительная стратегия санации. Кроме того, важная особенность проведения санации в ФРГ – смена менеджеров. В Германии для финансового оздоровления предприятия проводится тщательный анализ всех причин (как внешних, так и внутренних), породивших кризис. Кроме того, особенности проведения санации и банкротства в ФРГ объясняются неконкурентоспособностью предприятий бывшей Восточной Германии.

Особенности антикризисного управления в Чехии во многом определяются условиями проведения приватизации и процессом приватизации в 1989-1993 г. В Чехии сразу же сложилось понимание того, что банкротство – элемент конкуренции, процесс, создающий условия для дальнейшего эффективного функционирования экономики. В ЧР если предприятие не в состоянии выполнять свои платежные обязательства (банкрот), то конкурсный суд начинает конкурсное производство или производство о погашении долговых обязательств. Цель конкурсного производства - удовлетворение требований кредиторов на имущество должника. В производстве принимает участие и решает все вопросы один судья. Судья предоставляет защитный срок (обычно 3 месяца), в течение которого кредиторы не имеют права требовать от должника удовлетворения своих

претензий; суд может принять решение, чтобы некоторые правовые действия должник не совершал вообще или совершал только с предварительного согласия Комитета кредиторов или попечителя.

Итальянский опыт антикризисного управления также интересен и богат, но крайне противоречив. Дело в том, что законодательство о банкротстве в Италии было принято в 1942 г. и уже устарело. Оно выделяет целых четыре правовых нормы: действительное банкротство, соглашение с кредиторами (ввиду угрозы банкротства), контролируемое управление (в случае угрозы банкротства) и принудительная ликвидация органов управления. Однако этот закон никак не рассматривает социальные последствия в случае кризиса крупных предприятий. Современное же государство должно учитывать этот аспект. Поэтому в Италии создавались различные институты антикризисного управления в рамках страны – ИРИ (Институт промышленной реконструкции), а затем и ДжЕПИ, роль которых в предупреждении кризисов была просто замечательной. Цель создания этих институтов – защита занятости и преодоление старой схемы банкротства посредством вмешательства государства с целью реконструкции промышленных предприятий, находящихся в условиях временных затруднений (а не в условиях действительной неплатежеспособности).

#### Опыт антикризисного управления в Германии

Особенности антикризисного управления в ФРГ обусловлены спецификой ее развития в предшествующие годы и в период создания единого государства. Общая экономическая и финансовая ситуация в стране определяется следующими моментами.

1. Высокая степень концентрации капитала и производства, усиление влияния крупного бизнеса, рост его политической мощи. Процесс концентрации и централизации в ФРГ прошел две фазы: первая (период образования ФРГ и до середины 60-х гг.) характеризовалась реставрацией и укреплением капиталистических структур в двух главных формах - восстановление крупных банков и сталелитейных концернов; вторая (начавшаяся с кризиса 1966-1967 гг. и продолжающаяся до сих пор) характеризуется концентрацией в форме слияний фирм и поглощений. Например, крупнейший концерн «Даймлер – Бенц» поглотил в последние годы такие гиганты, как МТУ, «Дорье», АЭГ. Начиная с 80-х гг. производство 510 важнейших видов промышленной продукции для трех крупнейших компаний составляет в среднем 41,8%. В целом уровень концентрации немецкой промышленности довольно высок и имеет тенденцию к росту. Наблюдается усиление воздействия крупного капитала на государственную политику по двум направлениям: масштабы концернов и их народнохозяйственное значение вынуждают государство действовать в интересах этих гигантов; концерны осуществляют определенную целенаправленную стратегию воздействия на государство путем использования лоббистов, союза предпринимателей, прессы и др.

2. Волна слияний и поглощений в промышленности отразилась на банковской сфере и способствовала дальнейшей монополизации в банковском деле. Число отделений «гроссбанков», например «Дойче банка», стремительно увеличивается. Среди банковских гигантов непрерывно меняется соотношение сил. Создаются банковские консорциумы по предоставлению особо крупных кредитов. Альтернативным методом предоставления особо крупных кредитов является так называемый параллельный кредит, при котором несколько банков, предварительно согласовав между собой условия и общие размеры

предстоящей сделки, по отдельности заключают соглашение с заемщиком и предоставляют ему кредиты. Значительное развитие получили операции по лизингу.

3. Резко возрастает роль государственно-монополистического регулирования в связи с переходом к новой модели экономического роста, для которой характерно ускоренное развитие новых технологий (высокая степень использования научно-технических знаний; высокий уровень расходов на НИОКР; широкий спектр применения новых технологий в различных отраслях экономики; взаимное переплетение этих технологий; сильное воздействие на темпы экономического роста и структуру народного хозяйства на макро- и микроэкономическом уровне, а также на социальную сферу, международные экономические отношения и окружающую среду). Высокие темпы развития подотраслей - носителей новых технологий определяют рост общих темпов экономического развития в стране, рост занятости и доходов способствуют укреплению позиций на мировых рынках.

За счет государственных средств (до 40% в микроэлектронике) финансируется значительная часть новых технологий. Кроме того, используются различные государственные фонды для кредитования и гарантирования кредитов в целях развития новых технологий. Правительственные органы принимают активное участие в финансировании рискованных исследований и создании технологических (индустриальных) парков или центров. В последнее десятилетие в ФРГ возрастает активность государства в области поощрения новых технологий. Правительство и монополии ФРГ стремятся к активному сотрудничеству в области новых технологий с партнерами по Европейскому Союзу, принимают активное участие в американских проектах и привлекают партнеров из США к научным разработкам в ФРГ и странах ЕС. Свыше четверти германских зарубежных инвестиций приходится на США. Один из побудительных мотивов этого - получение доступа к новейшей американской технологии.

4. В деловом мире существует четкое понимание того, что период спокойного развития кончился и в дальнейшем возможны бурные потрясения, вызванные сужением рынков сбыта, обострением проблемы обеспечения сырьем, колебаниями валютных курсов. В таких условиях могут выжить фирмы, которые умеют приспосабливаться к быстро меняющимся условиям, правильно определять решающие направления хозяйственной политики и сконцентрировать на них имеющиеся ограниченные ресурсы. Руководители предприятий пришли к выводу, что нужна обширная, достоверная и оперативная информация, чтобы справиться с возрастающим риском и неопределенностью. Поэтому проблеме информационного обеспечения внутрифирменного планирования, маркетинга и других сторон хозяйственной жизни предприятия уделяется особое внимание.

Предприниматели пришли к пониманию того факта, что процесс производства невозможен без необходимой информации и потому интенсивно развивается рынок экономических банков данных: реферативный или библиографический банк данных; банк данных полных текстов; цифровой банк данных, ориентированный на текст; банк данных «реального времени». Однако содержание банка данных требует специальных знаний, поэтому часто отсутствуют именно те виды банков данных, которые особенно нужны предпринимателям. Подавляющее число управляющих предпочитает самый прямой метод доступа к получению информации: на основе личных контактов. Общеэкономическая ситуация в стране и состояние финансового рынка во многом определяют особенности механизма проведения банкротства и санации предприятий. Так, банкротами становятся в

основном относительно мелкие и средние предприятия. Причем около 70% немецких предприятий ликвидируется без открытия конкурсного производства. Обычно это располагающие минимально допустимым капиталом небольшие предприятия, которые берут в банках кредиты, значительно превышающие их собственный капитал. Поскольку на начальной стадии вхождения в бизнес расходы значительны, а доходы весьма скромные, малые предприятия не в состоянии выплачивать проценты и погашать кредиты. Кредиты банка выдаются под залог товаров, и потому для других кредиторов не остается свободного имущества и, следовательно, средств для оплаты конкурсного управляющего.

Другая особенность проведения санации в ФРГ заключается в том, что финансово-экономические мероприятия государства по санации предприятия не предусмотрены. Исключением может быть только очень крупный завод, имеющий важное значение для всего региона, руководство которого будет изыскивать средства для того, чтобы сохранить предприятие и рабочие места. Как правило, в качестве инструмента своей экономической политики государство использует предоставление коммерческим банкам гарантий по кредитам, без которых банки не предоставляли бы дальнейшие кредиты предприятиям. В редких случаях государство на короткий период может взять на себя участие в делах предприятия, с последующей перепродажей.

#### Опыт антикризисного управления в Чехии

Особенности антикризисного управления в Чехии во многом определяются условиями проведения приватизации и процессом приватизации в 1989-1993 гг. Когда в ноябре 1989 г. были созданы политические условия для принципиальных экономических изменений, в Чешской Республике и во всей тогдашней Чехословакии была государственная централизованно планируемая экономика. Только 1,2% жителей было трудоустроено в частном секторе, который производил лишь 4,1% валового национального продукта. Из общего учтенного имущества частным лицам принадлежало только 3%. Последовательная и быстрая трансформация прав собственности стала главной стратегической целью экономической реформы в Чехии. Вся программа приватизации в Чешской Республике была направлена на то, чтобы в 1994 г. соотношение государственной и частной собственности было таким же, как в странах с развитой рыночной экономикой, т.е. доля государства составляла бы примерно 10-15% предприятий. Этой стратегической цели соответствует и активность Министерства управления народным имуществом и приватизации и Фонда народного имущества по реализации этих проектов.

Несмотря на переживаемые трудности экологического характера, массовую неплатежеспособность предприятий, в ЧР существует понимание, что банкротство - элемент конкуренции, процесс, создающий условия для дальнейшего эффективного функционирования экономики.

Процедура признания банкротом и погашения долговых обязательств определяется законом (№ 122, 1993 г.), регулирующим имущественные отношения между несостоятельным должником и кредитором. Если предприятие не в состоянии выполнять свои платежные обязательства (банкрот), то конкурсный суд начинает конкурсное производство или производство о погашении долговых обязательств. Цель конкурсного производства - удовлетворение требований кредиторов на имущество должника. В производстве принимает участие и решает все вопросы один судья. Форма судебного решения - постановление. Открытие конкурсного производства начинается с заявки на

объявление конкурса, которое имеет право подать должник или любой из его кредиторов. Условием объявления конкурса служит наличие у должника имущества, достаточного для возмещения затрат на конкурсное производство.

Судья предоставляет защитный срок (обычно три месяца), в течение которого кредиторы не имеют права требовать от должника удовлетворения своих претензий; суд может принять решение, что некоторые правовые действия должник не совершал вообще или совершал только с предварительного согласия Комитета кредиторов или попечителя кредиторов; должник обязан предпринимать усилия по преодолению состояния банкротства и информировать Комитет кредиторов о принятых мерах и при необходимости требовать их содействия.

Если после защитного срока предприятие остается несостоятельным, то начинается конкурсное производство. Суд определяет конкурсного управляющего (управляющего конкурсной массой), которым может быть только физическое лицо, имеющее профессиональную подготовку и давшее письменное согласие. Как правило, управляющий конкурсной массой выбирается из списка управляющих, которых суд определяет для участия в конкурсном производстве. При значительном объеме работы суд назначает помощника - специального управляющего. На проводимом судом собрании кредиторов голосовать могут только те кредиторы, чьи иски признаны. Если, по мнению суда, выполнены условия конкурсного производства, то объявляется конкурс, последствия которого заключаются в том, что право управления конкурсной массой переходит к управляющему, а юридические действия банкрота по отношению к конкурсной массе признаются недействительными. Опись конкурсного имущества производит управляющий, и имущество должника может быть продано на аукционе или вне аукциона. Документы о реализации имущества предприятия-должника конкурсный управляющий передает в суд, где после одобрения окончательного документа происходит распределение для удовлетворения исков в следующем порядке:

- иски 1-го класса - задолженность работникам предприятия в течение последних трех лет;
- иски 2-го класса - налоги, таможенные сборы, выплаты на соцстрахование;
- иски третьего класса - прочие иски.

При удовлетворении исков исключаются проценты с долговых обязательств кредиторов, возникших после объявления конкурса; внедоговорные санкции, касающиеся имущества банкрота; требования по искам, отклоненным управляющим.

Порядок банкротства в Италии основан на королевском постановлении правительства от 16.03.1942 г. № 267. Это постановление, дававшее хорошие результаты в прежние годы, уже устарело. И оно должно быть заменено законодательством, более соответствующим проблематике современного индустриального общества. В нем различают четыре правовые нормы:

- действительное банкротство;
- соглашение с кредиторами (ввиду угрозы банкротства);



- контролируемое управление (в случае угрозы банкротства);
- принудительная ликвидация органов управления.

Объективная предпосылка банкротства - состояние неплатежеспособности, т.е. неспособность предприятия отвечать по своим обязательствам. Это понятие более широкое и не ограничивается только кризисом ликвидности. Цель банкротства заключается в защите интересов всех кредиторов предприятия путем изъятия у предпринимателя функций контроля и управления. Органами, осуществляющими процедуры банкротства, являются: обычный суд, который выносит решение о банкротстве и о всех действиях, вытекающих из банкротства; уполномоченный судья, выполняющий директивные функции и контроль действий попечителя; попечитель, управляющий имуществом предприятия-банкрота под руководством уполномоченного судьи; комитет кредиторов, обладающий совещательными функциями.

Объявление о банкротстве вызывает также персональные последствия, которые, ограничивают сферу свободы и правоспособности банкрота (например, просмотр корреспонденции банкрота попечителем; обязательство банкрота не покидать место жительства без разрешения уполномоченного судьи, занесение банкрота в государственный реестр банкротов). Эта личная недееспособность остается в силе до тех пор, пока банкрот не будет восстановлен в гражданских правах, а его имя не будет вычеркнуто из реестра банкротов. Для предпринимателя-неудачника, но аккуратного и пользующегося хорошей репутацией, не предусмотрено никаких уголовных последствий. Для того, кто на этапе, предшествующем банкротству, действовал с умыслом, предусмотрено уголовное наказание за мошенническое банкротство (от трех до десяти лет тюремного заключения); для того, кто действовал только небрежно, предусмотрено уголовное наказание за простое банкротство (от 6 мес. до 2 лет тюремного заключения).

Антикризисное управление как тип управления, способного предвидеть и предвирать кризисы, смягчать их течение, устранять отрицательные последствия и превращать их в позитивные изменения, является важнейшим фактором современного развития менеджмента и экономики. Антикризисное управление - не печальная необходимость исправления накопленных ошибок или горькая расплата за них, это объективная потребность управления, ориентированного на развитие, своевременное реформирование экономики, анализ будущего в настоящем, оценка взаимодействия природы и деятельности человека. Но тот или иной тип управления не существует в чистом виде. Он обладает определенными признаками, которые в той или иной мере учитываются в реальной практике управления. А она всегда сочетает признаки различных типов. Например, современное управление состоит из модулей (комплекса типологических признаков) антикризисного, стратегического, инновационного, мотивационного, социально ориентированного управления. И все эти признаки находятся в связи, сочетании и взаимодействии. Это и характеризует искусство управления, его научность, качество и эффективность.

Антикризисное управление представляет собой не только определенную систему, в признаках, параметрах и показателях которой оно выражается. В антикризисном управлении, понимании его необходимости отражается характер и особенности профессионального сознания менеджера. Это структура знаний, система ценностей, исследовательский потенциал, практический опыт, мироощущение, человеческий фактор поведения, перспективное мышление, непрерывное образование.

Современное антикризисное управление в России помимо всего прочего нуждается в менеджерах, имеющих специальную подготовку и определенный набор личностных качеств.

Рассмотренный в работе зарубежный опыт антикризисного управления, хотя и носит несколько специфический характер, обусловленный особенностями рыночной экономики стран Запада, все же может быть применен в российских условиях.

Если формулировать принципы антикризисного управления в странах Запада на макроэкономическом уровне, то стоит отметить:

1) Необходимо достигать некоторого оптимального соотношения между государственным и частным сектором. При этом такое соотношение может меняться под воздействием социально-экономических условий: в случае неэффективности государственного сектора возможна приватизация, а в случае проблем у частного сектора и угрозы безработицы – огосударствление.

2) Необходимо методами государственного регулирования обеспечить высокую инвестиционную активность (а вследствие этого рост основных фондов предприятий и технического уровня производства).

3) Необходимо снижать учетную ставку Центральных банков, изменять структуру налогов, грамотно размещать государственные займы на денежном рынке для обеспечения наилучших условий финансирования капиталовложений корпораций.

4) Необходимо на государственном уровне поддерживать новации, поощрять НИОКР.

Управление дебиторской и кредиторской задолженностью является элементом системы внутреннего контроля на предприятии. Такая система предполагает широкое применение досудебного порядка урегулирования возникших споров.

Управлять долгами – это, прежде всего не допускать их роста и добиваться снижения. Существует ряд способов предотвращения неоправданного роста задолженности. Для этого необходимо: - избегать дебиторов с высоким риском возможной неоплаты, например покупателей, представляющих организации или отрасли, постоянно испытывающие финансовые трудности.

В таких случаях нормальным является предварительная оплата поставки, поручительство банка или другой известной организации; - периодически пересматривать предельную сумму товаров и услуг, полностью или частично продаваемых в кредит, исходя из финансового положения покупателей и самого предприятия-продавца.

Условия финансовой деятельности постоянно изменяются, и это влияет на возможность отпуска товаров в долг, объем и сроки предоставления кредита; - при предоставлении займа или кредита в денежной форме требовать от их получателя залог на сумму не ниже размера дебиторской задолженности по предстоящему платежу. Это страхует от не возврата займа или кредита. Нельзя также допускать, чтобы организация в решающей степени зависела от одного-двух партнеров по бизнесу, которые в любой момент могут обанкротиться или обратиться к конкурирующей фирме.

Неразумно иметь дело с одним товаром или видом деятельности. Необходима их диверсификация, страхующая от сокращения притока денежных средств при уменьшении продаж основного товара или услуги.

Действия по финансовому оздоровлению хозяйствующего субъекта нужно производить с учётом целевой установки: все мероприятия должны быть сконцентрированы на снижении задолженностей и наращивании денежных поступлений до приведения системы долговых показателей в нормальное состояние, тогда платежеспособность предприятия будет укреплена.

Наиболее практично система необходимых мероприятий может быть отражена таблично, а функциональная модель финансового оздоровления предприятия для восстановления платежеспособности - в форме матрицы.

Таблица 19 – Функциональная модель финансового оздоровления хозяйствующего субъекта, восстанавливающая платежеспособность

Наращивание (экономия) денежной выручки предприятия			
Прекращение действующего обязательства исполнением	Увеличение уставного капитала хоз. общества	Выпуск облигаций для получения займа	Получение организацией бюджетного кредита
Финансирование под уступку денежного требования	Прекращение действующего обязательства зачетом	Товарный Кредит, Коммерческий кредит	Заклучение договора коммерческой концессии
Обмен трений кредиторов на акции (доли) УК хоз. общества	Перевод долга учредителю. участнику	Прекращение обязательства предоставлением отступного	Заклучение договора финансовой аренды
Новация долга в заемное обязательство	Получение инвестиционного налогового кредита	Уступка требований к дебиторам кредиторам	Прекращение обязательства прощением долга
Снижение дебиторских-кредиторских задолженностей предприятия			

Снижение дебиторских-кредиторских задолженностей предприятия Главная диагональ матрицы объединяет способы прекращения обязательств. Причем, начиная с наиболее предпочтительного и реального, далее к тем вариантам, которые осуществить сложнее.

Шесть финансовых инструментов, обеспечивающих снижение дебиторской и кредиторской задолженностей, расположены ниже главной диагонали матрицы. Чем ближе конкретный инструмент к диагонали, тем он более подходит для предприятия и более вероятен практически.

Шесть финансовых инструментов, обеспечивающих наращивание денежной выручки расположены выше главной диагонали матрицы. Чем ближе тот или иной инструмент к диагонали, тем он более выгоден и вероятен к осуществлению. Способы прекращения обязательств, которыми должны завершаться товарно-денежные транзакции, последовательно расположены по диагонали матрицы, начиная от наилучшего для участников расчётов.

Финансовые инструменты, обеспечивающие снижение дебиторской и кредиторской задолженности расположены ниже главной диагонали матрицы, начиная от

самого эффективного. Финансовые инструменты, обеспечивающие наращивание (экономия) денежной выручки расположены выше главной диагонали матрицы, начиная от наиболее предпочтительного.

Функциональная модель оздоровления финансов, восстанавливающего платежеспособность, применима в матричной форме взаимодействия предложенных финансовых инструментов, которые в каждой конкретной ситуации сочетаются и применяются индивидуально;

Выбирать предложенные финансово-хозяйственные мероприятия из матрицы нужно следующим образом. Прежде всего, с конкретным кредитором определяется способ прекращения обязательства, приемлемый для него.

Далее, в зависимости от текущих финансовых возможностей предприятия рассматриваются варианты мобилизации денежной выручки для предстоящего расчёта либо иного покрытия кредиторского долга (товаром, ценными бумагами, другим требованием, имуществом и т.д.). В целом, комплекс инструментов матрицы финансового оздоровления должен использоваться хозяйствующим субъектом постоянно, что обеспечит оптимальные дебиторско - кредиторские задолженности, мощный финансовый поток, и к результату — долгосрочную платежеспособность.

Специфика осуществления региональной реструктуризации обусловлена трансформационными процессами, происходящими в стране, и определяется целым набором объективных и субъективных условий развития конкретного субъекта Федерации. И в первую очередь это состояние производственного потенциала, оценка перспективных направлений его развития и возможностей привлечения необходимых для региональной реструктуризации инвестиций. Это позволяет определить приоритетные отрасли и общую модель будущей экономики региона. Многие субъекты Федерации не имеют достаточных внутренних ресурсов на проведение реструктуризации, а, следовательно, перспективы их динамичного и безболезненного вхождения в рыночную структуру общероссийской экономики выглядят весьма неопределенно. Экономический рост, который показывают на рубеже веков практически все субъекты Федерации, не снимает этой проблемы. Эффект оживления предприятий при сохранении существующих тенденций будет исчерпан в ближайшие два-три года. Если в этот период не будут созданы необходимые условия для привлечения в них инвестиций, то через пятилетку целые регионы охватит кризис материально-технической базы народного хозяйства (проблема "2003 - 2005 гг."). Но даже с учетом многочисленных проблем и барьеров, которые встают на пути экономического развития страны, необходимо согласиться с лауреатом Нобелевской премии в области экономики Р. Манделлом: "Россия - это страна, которая живет значительно ниже своего потенциала. Это, конечно, в большой степени проблема организации"<sup>1</sup>.

На первом этапе реструктуризации, начавшейся в регионах в середине 90-х гг., снижение издержек производства стало важнейшей по значимости и актуальности задачей. Именно в этом, по мнению многих региональных руководителей, в конечном итоге фокусировались все остальные проблемы. К моменту завершения массовой приватизации проблема издержек стала критической. В сложившейся ситуации решение вопросов повышения конкурентоспособности выглядело отвлеченным от практики. В тот период хозяйственные руководители и многие эксперты слабо представляли всю сложность проблемы и не владели надежными инструментами оптимизации внутрифирменных издержек. В рамках государственной программы с балансов созданных акционерных обществ в муниципальную собственность при поддержке региональных администраций и федеральной власти в течение трех лет передавалось жилье и

значительная часть объектов социальной сферы. Такая передача (так называемая конверсия социальной сферы) дала некоторые положительные результаты - снизила издержки приватизированных предприятий не менее чем на 10%. Финансирование социальной сферы брали на себя муниципалитеты, при этом государство в момент передачи этой сферы компенсировало часть их затрат.

На втором этапе осуществления реструктуризации на первый план вышли вопросы финансового оздоровления. К концу 90-х гг. стало совершенно ясно, что самостоятельно нашли эффективные методы управления не более трети российских предприятий. Остальные остались в кризисном и предкризисном состоянии. В этот период на федеральном уровне был поднят "флаг" срочного запуска механизма массового банкротства как наиболее радикального механизма реструктуризации проблемных предприятий. Если в 1993 г. число банкротств в стране составило 100, то за 1998 - 2001 гг. - около 28 тыс. (по данным ФСФО). Сложилась ситуация, когда многие предприятия оказались должниками друг перед другом, а все вместе должниками перед государством. Массовое применение процедур банкротства существенно осложняло положение, поскольку проведение их по "полной программе" приводило бы к изъятию у кризисных предприятий из производственного оборота ликвидных активов и работоспособного оборудования. Через арбитражные процедуры в той или иной форме, но без видимых положительных результатов прошли подавляющее число предприятий легкой промышленности, половина заводов оборонно-промышленного комплекса, четверть всех машиностроительных компаний. Региональные администрации, используя разнообразные рычаги, часто исполняли роль "демпфера" при проведении некоторых федеральных решений по кризисным предприятиям.

Чрезвычайно острой проблемой во многих российских регионах оставалась проблема градо- и бюджетообразующих предприятий. В стране было проведено несколько относительно крупных экспериментов по их реструктуризации. Достаточно широкую известность получила двухгодичная программа ТАСИС ЕС, которая осуществлялась на "Волжском подшипниковом заводе 15" (г. Волжский Волгоградской области), на "Северстали" на Урале и "Анжеромаше" (г. Анжеро-Судженск). Наиболее успешным был проект в г. Волжском. Завод передал часть своих функций 16 дочерним фирмам, осуществив таким образом организационную реструктуризацию, которая привела к повышению объема, совокупной продукции и увеличению рабочих мест. В г. Анжеро-Судженске предприятие отказалось от реструктуризации, поэтому усилия консультантов были направлены на создание с нуля самостоятельных малых и средних предприятий. Их число в городе возросло в 3 раза. Специалисты ТАСИС не стремились разделять или ослаблять градообразующие предприятия, главной их задачей было уменьшение зависимости значительной части населения от единственного в городе предприятия. Однако в целом в стране реструктуризация градообразующих предприятий моногородов и поселков находится на самом начальном этапе становления.

При отсутствии широких федеральных мер руководство ряда субъектов Федерации начало проводить собственную политику реструктуризации бюджетообразующих предприятий. В этом процессе прямо или косвенно были также заинтересованы десятки других государственных и негосударственных структур. Для того, чтобы сформировать единую позицию всех заинтересованных сторон по отношению к каждому проблемному предприятию, при некоторых региональных администрациях были созданы координационные группы ("клубы кредиторов"), которые выступали заказчиками работ по реформированию неплатежеспособных компаний.

Представляют интерес некоторые организационно-технические стороны деятельности координационной рабочей группы по экономическому оздоровлению предприятий в целях выработки согласованной политики всех государственных, негосударственных и частных структур по отношению к предприятиям и организациям-должникам при рассмотрении дел о банкротстве. В эту группу, как правило, входят представители областной администрации, Комитета по управлению государственным имуществом региона, Главного финансового управления, регионального агентства ФСФО, государственной налоговой инспекции, казначейства, службы занятости, фонда социального страхования, пенсионного фонда, фонда обязательного медицинского страхования, а также представители энергетических компаний. Деятельность координационной группы позволяет повысить эффективность государственного влияния на внебанкротные процедуры оздоровления предприятий.

Функции генерального подрядчика на проведение работ возлагаются, как правило, на региональные Центры поддержки предпринимательства (ЦПП), которые имеют свои экономические интересы в реализации проектов и стремятся зарабатывать на их организации. К работе также привлекаются консалтинговые фирмы и отдельные эксперты, прошедшие аккредитацию при ЦПП. В результате формируется организационный конвейер: заказчик (проблемное предприятие при поддержке координационной группы) - ЦПП - субподрядчик (консалтинговые компании или отдельные эксперты, которые непосредственно реализуют проект реструктуризации).

Конкретный механизм работы координационной группы заключается в следующем. В результате анализа производственно-финансового состояния проблемного предприятия рабочая группа принимает одно из двух решений. Если в компании существует осознанное стремление к реструктуризации предприятия, то ей предлагаются на выбор консалтинговые компании, которые должны подготовить объективную программу оздоровления предприятия, включающую широкий спектр известных мероприятий: налаживание учета издержек, формирование маркетинговой политики, совершенствование корпоративного управления и менеджмента, повышение качества продукции, подготовку кадров и другие. Если предприятие совместно с консультантами сумеет в определенные короткие сроки выработать конкретную программу и убедить рабочую группу в возможности ее реализации, то принимается первый вариант решения, т.е. определяется мораторий на возбуждение арбитражных исков по процедурам банкротства сроком на 1 год.

Когда руководство предприятия демонстрирует полную беспомощность и безынициативность, или ситуация зашла слишком далеко и ничего, по мнению членов группы, нельзя сделать, минуя судебные процедуры, то в таком случае принимается общее решение о передаче дела в региональное агентство ФСФО. На рабочей группе согласовывается кандидатура внешнего или конкурсного управляющего. После утверждения арбитражным судом такого управляющего ему предлагается консалтинговая фирма (отдельные эксперты), которая выполняет практически ту же программу действий, что и при первом варианте, но уже в рамках процедуры, предусмотренной законом о банкротстве.

Во Владимирской области, где имеется трехлетний опыт функционирования координационной группы, с самого начала ее работы был определен список, в который вошли предприятия с численностью работающих свыше 500 чел.; долей в наполнении

бюджета города (района, населенного пункта) - не менее 25%; долей предприятия в создании рабочих мест от общего числа трудоспособного населения города (района, населенного пункта) - не менее 10%. Объектом реформирования могли стать предприятия, соответствующие хотя бы одному из этих критериев и стремящиеся преодолеть негативные тенденции в своем развитии. На основе представленной заявки, в которой отражены экономическое состояние организации, сроки и цели реструктуризации, рабочая группа вырабатывает решение о применении процедур оздоровления в соответствии с одним из двух вариантов.

Вариант 1. Реструктуризация. Протоколом рабочей группы определяется необходимость проведения реструктуризационных мероприятий, их срок и порядок с указанием начала первого этапа. На время проведения реструктуризации члены рабочей группы обязуются действовать в соответствии с достигнутыми соглашениями по каждому предприятию, учреждению, организации и т.п. в рамках утвержденного протокола. Решение рабочей группы служит основанием для заключения с предприятиями договоров, ориентированных на достижение конечных результатов. Данное решение направляется в ЦПП и является основанием для выбора субподрядчика по проведению реструктуризации. Предприятие вправе самостоятельно выбрать любых консультантов или консалтинговую фирму и заключить с ними соответствующий договор.

Вариант 2. Антикризисное управление. Протоколом рабочей группы отражается невозможность оздоровления предприятия путем проведения процедур реструктуризации. Решение направляется в региональное агентство ФСФО.

После получения ЦПП перечня организаций, определенного решением рабочей группы, генеральный подрядчик оповещает о подготовке проекта консалтинговые фирмы, которые после получения вопроса представляют необходимые документы и проекты договоров, что служит базой для принятия решения по выбору консалтинговой фирмы. Подбор консультантов, разработка и реализация плана реструктуризации предприятий осуществляется на конкурсной основе. Положение о конкурсе разрабатывается ЦПП и публикуется в средствах массовой информации.

При наличии договора о проведении реструктуризации между организацией и генеральным подрядчиком последний заключает договор с перспективной консалтинговой фирмой и формирует условия и структуру общего плана реструктуризации. При этом генеральный подрядчик формирует требования к консультантам в соответствии с рекомендациями рабочей группы и на основании условий конкурса.

В результате реализации плана реформирования на предприятиях осуществляются изменения:

создается производственная структура, обеспечивающая эффективное использование производственных мощностей и трудовых ресурсов;

разрешаются взаимные претензии по задолженности;

предприятием осуществляются текущие и согласованные платежи.

В случае особой заинтересованности администрации региона и органов местного самоуправления в сохранении компании и повышении эффективности ее деятельности они формируют свою часть требований технического задания и принимают долевое участие (по решению представительных органов) вместе с самим предприятием в оплате части консультационных услуг (в том числе путем предоставления налоговых льгот) через соответствующие Фонды поддержки предпринимательства.

Более перспективной, чем общепринятые схемы оплаты труда, используемые большинством западных и отечественных консалтинговых компаний, является система, когда консультанты получают оплату своего труда после успешно заверченного проекта и выхода реструктурируемой компании на прибыльный оборот. В каждом отдельном случае в договоре указывается, какие показатели берутся в качестве расчетных для определения уровня оплаты. В одних проектах это может быть снижение издержек производства, в других - существенное увеличение реализации продукции, сокращение дебиторской и кредиторской задолженностей и другие. Сегодня существует высокая индивидуализация расчетов вознаграждений. В перспективе основной оценкой эффективности работы консультантов должна стать динамика роста чистой прибыли и рост рыночной цены бизнеса и ценных бумаг предприятия (акций и т.п.).

При всех положительных сторонах вновь созданного механизма регионального регулирования процессом реструктуризации следует отметить, что он является "самодельным" и не всегда вписывается в федеральные нормативные акты. Решения координационной группы носят для всех его участников, а также для самих предприятий необязательный для исполнения характер. Поэтому в каждом отдельном случае группа вынуждена использовать набор неформальных методов регулирования и контроля за процессом реструктуризации. В частности, используются субъективные факторы влияния, что в определенной степени снижает общую эффективность работы группы.

Принципиально изменить ситуацию могло бы принятие федерального закона "О государственном регулировании реструктуризации предприятий в РФ". В таком законе необходимо было бы определить государственную структуру, которой должны быть переданы полномочия по координации действий всех заинтересованных государственных структур в процессе реструктуризации предприятий. В настоящее время интересы различных государственных (прежде всего федерального уровня) структур, таких, как например, налоговая инспекция, внебюджетные фонды, органы местного самоуправления и других, слабо взаимосвязаны. При подготовке проекта закона необходимо решить принципиальный вопрос, какие инструменты государство может использовать в процессе регулирования механизма реструктуризации. В проекте закона следует юридически определить и закрепить само понятие "реструктуризации" как системного и комплексного процесса адаптации отдельных хозяйствующих субъектов, а также отраслевых и межотраслевых образований в рыночную экономику. В ряде регионов нарабатан определенный опыт организации и государственного регулирования реструктуризацией предприятий, который, безусловно, необходимо учитывать при разработке этого закона.

В ходе реформирования предприятий следует отметить достаточно типичную для всей России проблему, которую необходимо решить в ходе подготовки законодательных актов. При осуществлении проектов организационной реструктуризации путем выделения или образования дочерних компаний кроме прежней компании возникают одна или несколько новых. Старое юридическое лицо остается обладателем малоэффективных и слаболиквидных активов. Одновременно на нем остается груз старых долгов. Оно, по



сути, является "заложником" реструктуризации. Разница между суммой активов старой компании и объемом ее долгов и есть цена, за которую приобретается эффективный собственник. Но что делать с этим прежним юридическим лицом? Стандартный путь - обращение в арбитражный суд, применение процедуры банкротства и ликвидация его. Однако эта процедура вступает в противоречие с ведомственными нормативными актами ряда федеральных структур. Поэтому представители бюджетных и внебюджетных фондов находятся на перепутье: с одной стороны, заманчива перспектива получить надежного эффективного плательщика, а с другой инструкция гласит, что необходимо любыми способами востребовать имеющиеся долги. При решении вопросов реструктуризации путем образования нового предприятия с "чистым балансом" на базе активов кризисного предприятия постоянно возникает проблема преднамеренного банкротства.

Среди многих проблем, возникающих перед региональной координационной группой, можно отметить еще одну, которая подчеркивает необходимость формирования новой управленческой структуры или придания уже существующим федеральным структурам функций по государственному регулированию процессом реструктуризации. Существует значительное число компаний, деятельность которых выходит далеко за рамки отдельных регионов. В таких случаях необходимо создание межрегиональной регулирующей структуры. В этом случае необходимо ясно распределить сферы влияния каждой из разноуровневых организаций и найти оптимальное соотношение между разделением и объединением функций по регулированию реструктуризации компаний.

В связи с принятием новых Налогового и Бюджетного кодексов, а также последовательным проведением федеральной политики централизации бюджетных поступлений финансовые возможности совершенствования управления региональной реструктуризацией стали весьма ограниченными. Тем не менее они позволяют в определенных рамках:

- решать проблему кредитования затрат на оборотные средства для предприятий, выпускающих конкурентную продукцию с гарантированным устойчивым спросом;
- стимулировать на предприятиях процессы, направленные на структурные преобразования, способствующие ликвидации кризиса конкурентоспособности производства и созданию новых рабочих мест;
- решать вопросы собственности на землю, обеспечивая реальную ценность предприятия как объекта привлечения инвестиций и ипотечных кредитов на его развитие;
- эффективно способствовать развитию процессов сертификации продукции и систем качества предприятия, создавая региональные центры сертификации и содействуя их аккредитации в авторитетных зарубежных системах;
- создавать за счет регионального канала налоговых поступлений реальные стимулы расширения производственной инновационной и маркетинговой деятельности эффективно работающих предприятий;
- продвигать на федеральном уровне решения по мерам защиты интересов своих предприятий на внутреннем и внешнем рынке мерами тарифного и нетарифного регулирования;

- заключать соглашения с иностранными фирмами, увязывая их присутствие на региональном рынке с решением проблемы сохранения и создания новых рабочих мест в регионе;

- способствовать улучшению инвестиционного климата в регионе, предоставляя коммерческим, в том числе и иностранным инвесторам гарантии, опирающиеся на региональную собственность, и обеспечивая предприятиям права владения и пользования землей, что расширяет возможности привлечения коммерческих партнеров;

- способствовать развитию в регионе малого и среднего производственного и инновационного бизнеса, оказывая прямую поддержку конкретным проектам и обеспечивая реальное распределение между предприятиями малого и среднего бизнеса определенного объема государственного заказа, полученного предприятиями региона;

- способствовать созданию развитой инфраструктуры (транспортно-складское хозяйство, материально-техническое снабжение, кредитно-финансовое обеспечение, лизинговые компании, в том числе работающие с установленным излишним оборудованием действующих предприятий, информационные центры, биржи субконтракта, сеть консалтинговых фирм и т.д.).

Перечисленные задачи администраций субъекта РФ не могут решаться в отрыве одна от другой. Все они работают на желаемый конечный результат - вывод производства на траекторию стабильного подъема и обеспечение на этой основе роста благосостояния населения. Но для решения этих задач также необходима комплексная взаимоувязка мероприятий администрации с реально протекающими процессами структурной перестройки на самих предприятиях.

Важнейшим инструментом взаимодействия администрации и отдельных предприятий может стать региональная комплексная программа структурной перестройки промышленности. Ее формирование должно строиться на следующих основных принципах:

- разработке региональной программы должна предшествовать подготовка комплексных программ структурной перестройки (реструктуризации) конкретных предприятий региона;

- каждая комплексная программа реформирования предприятия должна представлять совокупность экономически обоснованных проектов, отвечающих интересам региона по установленным критериям и имеющих собственные согласованные источники средств для реализации;

- по каждому проекту необходимо обоснование необходимых мер поддержки, которые не должны иметь характер прямой финансовой помощи или льготного кредита. Меры поддержки должны быть направлены на создание комфортных условий для реализации проектов в свете задач, которые решает администрация; максимальный уровень поддержки, как правило, гарантии, необходимые для инвестирования или кредитования в данный проект;

- цель разработки программ реформирования предприятий - согласование интересов компаний и региона, выявление состава и содержания необходимых мер поддержки структурной перестройки предприятий.

Первый этап разработки региональной программы - экспертиза и отбор на предмет оказания региональной поддержки. Второй этап включает в себя: обобщение необходимых данных по региональным и федеральным мерам необходимой поддержки для всей совокупности отобранных проектов, включая разработку мер инфраструктурного характера; формирование исходного варианта программы; оценку бюджетной эффективности программы по отношению к федеральному бюджету и бюджету региона; обоснование и оценку бюджетной эффективности, необходимых мер поддержки структурной перестройки промышленности в регионе со стороны органов федеральной власти. На заключительном этапе проводится согласование проекта программы и мер ее поддержки на федеральном и региональном уровне, доработка программы и доведение ее до разработчиков программ отдельных предприятий.

Временной горизонт региональной программы определяется продолжительностью отобранных для оказания поддержки проектов предприятий. Сформированная таким образом программа становится реальным рабочим инструментом стимулирования структурных преобразований и программ реструктуризации отдельных предприятий.

Региональные программы поддержки структурной перестройки промышленного производства, согласованные и одобренные, а также реально поддерживаемые на федеральном и региональном уровне, снимают многие проблемы, препятствующие выходу производственных предприятий из кризиса конкурентоспособности. В настоящее время администрации ряда российских областей вплотную подошли к созданию таких региональных программ. В регионах постепенно складывается система государственного управления процессом реструктуризации предприятий. В нынешних условиях имеются определенные резервы для стимулирования процесса реструктуризации. Формирование региональных программ требует определения в бюджетах всех уровней расходов на проведение реструктуризационных мероприятий. За пределами влияния региональных администраций пока остается значительная часть средних и малых предприятий, которые уже приступили самостоятельно либо готовы приступить к проведению реформирования. Поэтому необходимо создание вертикальной структуры, в которую кроме региональных координационных структур вошли бы соответствующие организации местного уровня. Острой проблемой остается кадровая проблема. Недостаток высокопрофессиональных консультантов на уровне региона, а также недоступно высокая цена услуг столичных консалтинговых фирм серьезно сдерживают процесс. Региональные системы государственного управления реструктуризацией работают вопреки сложившемуся на федеральном уровне механизму управления экономикой.

Наличие региональных особенностей и проблем в социально-экономическом развитии вызывает необходимость действий администрации по нейтрализации негативных факторов, закреплению положительных изменений, обеспечению эффективности в сфере реального производства и преодолению отставания в социальной сфере.

Глубина и сложность проблем, рыночные условия, которые активно складываются в народном хозяйстве, обусловили поиск новых методов государственного регулирования социально-экономических процессов. Современные требования к системе госуправления

в первую очередь связаны с ликвидацией ошибок и "перегибов" последнего десятилетия. Это восстановление (де-факто) вертикали управления народным хозяйством области при одновременном разграничении государственных и муниципальных функций исполнительной власти. Госрегулирование региональной экономики и социальной сферы должно строиться на следующих принципах:

- ведущее место в структуре регионального управления остается за областной администрацией, численность и техническая оснащенность которой должны быть оптимальными для выполнения возложенных на нее функций;

- тесное функциональное взаимодействие администрации области с исполнительными органами местного самоуправления в целях проведения единой экономической политики;

- оптимальное сочетание государственного регулирования и рыночной самоорганизации;

- обеспечение рационального баланса экономического и социального развития территории;

- развитие и активное взаимодействие органов власти с негосударственными объединениями, выполняющими квази-управленческие функции, - союзами, ассоциациями и т.п. и способными решать отраслевые и межотраслевые задачи.

Несмотря на решающую долю приватизированных объектов, в народном хозяйстве области остается определенная государственная доля. Проблемы реструктуризации предприятий, находящихся в государственной и муниципальной собственности имеют некоторые особенности по сравнению с предприятиями негосударственного сектора. Поэтому в государственном секторе основными управленческими задачами при реструктуризации являются следующие:

- сокращение убытков в госсекторе на основе оптимизации структуры и повышения качества руководства;

- рационализация использования объектов недвижимости;

- использование государственных активов в качестве инструмента для привлечения инвестиций в реальный сектор экономики.

Важным элементом в государственном регулировании реструктуризацией является осуществление антимонопольной политики и стимулирование конкуренции, которые должны быть основаны на:

1. Разработке и реализации отраслевых региональных программ демополизации и развития конкуренции, устранении барьеров для входа на рынки новых хозяйствующих субъектов, в том числе:

- 1.1. программы развития конкуренции на рынках товаров (работ, услуг) в сферах жилищно-коммунального хозяйства, не отнесенных к естественным монополиям: разделение функций заказчика и подрядчика при эксплуатации жилого фонда;

государственный контроль за слиянием (присоединением) хозяйствующих субъектов, предоставляющих однотипные жилищно-коммунальные услуги потребителям; проведение мероприятий по сбережению топливно-энергетических и водных ресурсов, внедрение эффективных источников энергоснабжения; государственное регулирование тарифов и контроль за соблюдением стандарта качества предоставляемых услуг;

1.2. программы развития конкуренции на рынке электросвязи;

1.3. программы развития конкуренции на рынках продукции агропромышленного комплекса и в переработке сельхозпродукции, организация региональной агропромышленной биржи;

1.4. программы развития конкуренции на рынке строительства жилья, в котором должны быть предусмотрены конкретные меры финансирования и поддержки жилищного строительства, развития рынка жилья, в том числе изменения структуры жилищного фонда и жилищного строительства по формам собственности и по источникам финансирования;

1.5. программы развития конкуренции на рынке финансовых услуг;

2. Разработке и осуществлении программы мероприятий по оздоровлению финансово-экономического состояния предприятий-должников, подготовке специалистов по антикризисному управлению; оказание содействия предприятиям в получении государственной финансовой поддержки (санации);

3. Анализе условий развития областного рынка ценных бумаг и разработке предложений по государственному участию в создании его инфраструктурных элементов, включая выпуск областных и муниципальных целевых займов;

4. Организации государственного (муниципального) лизинга производственного оборудования с целью обеспечения развития предпринимательства в приоритетных направлениях производственной деятельности;

5. Изучение сложившихся механизмов финансово-кредитной поддержки предпринимательства и разработка системы мер по ее совершенствованию, включая создание специализированной страховой компании и инвестиционных компаний для начинающих предпринимателей.

6. Комплексном контроле за предприятиями-должниками, и как крайней меры - замены неэффективного руководства путем проведения процедур банкротства коммерческих организаций или приобретения в госсобственность контрольных пакетов акций.

Важнейшим условием модернизации экономики области является развитие рынка земли и недвижимости. Развитие региональной земельной реформы непосредственно связано с реализацией соответствующей федеральной целевой программы, которая охватывает весь спектр задач: стабилизацию отношений собственности на землю; укрепление гарантий конституционных прав граждан; развитие ипотечного кредитования; ведение земельного кадастра; оценку земель; развитие рынка земли и другой

недвижимости. Основной целью в решении этих проблем является стимулирование процесса формирования эффективных собственников на землю и недвижимость.

В 90-е гг. в значительной части российских регионов произошел спад в производстве сельскохозяйственной продукции, ухудшились экономические показатели хозяйств. Сокращение оборотных средств привело к многократному уменьшению закупок новой техники и оборудования. Из оборота выводилась пашня. Не всегда в лучшую сторону менялась структура производства, сокращалось поголовье крупного рогатого скота. Некоторые из этих проблем имеют место и в настоящий период, когда сельское хозяйство начало свой подъем. Медленно сокращается задолженность по платежам в бюджеты и внебюджетные фонды. Важным инструментом решения этой проблемы является Постановление правительства РФ о реструктуризации долгов сельхозпредприятий. Но его условия таковы, что выполнить их в состоянии лишь около 20% проблемных предприятий.

Сегодня почти две трети сельхозпредприятий страны нуждается в реструктуризации, без которой привлечь в сельское хозяйство необходимые инвестиции невозможно. Собственные внутренние источники привлечения дополнительных ресурсов ограничены. Поэтому ключевой фигурой нового этапа реформирования становится внешний инвестор. Цель реструктуризации сельскохозяйственных предприятий в настоящее время относительно ясна: сегодня способны выжить хозяйства, имеющие урожай от коровы свыше 5000 кг и съем продукции с га не менее 8 тыс. руб. В соответствии с ней и должна строиться программа действий.

Все сельскохозяйственные предприятия в регионах можно распределить по четырем группам. Первая группа - прибыльные и финансово-устойчивые хозяйства. Они имеют удовлетворительную структуру баланса, своевременно производят платежи в бюджет и внебюджетные фонды, эффективно используют государственную финансовую поддержку. Вторая группа - финансово-неустойчивые, убыточные хозяйства, но способные в реальные сроки восстановить свою платежеспособность. Они имеют неудовлетворительную структуру баланса, низкий коэффициент текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами. Соотношение кредиторской задолженности к выручке от реализации от 1 до 2. Третья группа - убыточные хозяйства, неспособные в реальные сроки восстановить свою платежеспособность. Коэффициент соотношения кредиторской задолженности в 2 и более раз превышает объем реализации товарной продукции. Четвертая группа - хозяйства, утратившие перспективу развития. Фактически эти хозяйства не ведут товарного производства.

Несмотря на разнообразие проблем и особенности функционирования отдельных проблемных предприятий АПК основные инструменты и пути проведения их реструктуризации имеют много общего. Это - присоединение неплатежеспособного сельхозпредприятия к прибыльному; смена собственников в обмен на инвестиции (в том числе и через приобретение контрольного пакета акций в случае, если реформируется АО); разделение предприятия. Важную роль в развитии интеграционных процессов играют и договорные отношения между предприятиями переработки и сельхозпроизводителями.

Особое место занимает работа, которая проводится региональной и местной властью по реформированию хозяйств, потерявших перспективу дальнейшего развития. Чтобы снизить напряженную социальную ситуацию на их территории, необходимо, используя их имущество и землю, создавать новые хозяйственные структуры. Например, в

процессе ликвидации АО может быть образовано предприятие, которому ликвидационная комиссия на условиях аренды с правом выкупа передает технику и другие основные средства, необходимые для развития личных подворий граждан и обработки земельных наделов, что позволяет создать новые рабочие места. Однако в практике реструктуризации есть примеры и другого рода. Можно создать новое предприятие, передать ему активы, но, если ничего не меняется в управлении производством, положительных результатов не достигается.

Сельскохозяйственное производство пока еще остается одним из самых консервативных секторов экономики, и реструктуризация в нем только начинается. Поэтому важно понять: какой опыт и новые научные знания возможно использовать при проведении экономического оздоровления; какие инвестиционные ресурсы необходимо и возможно привлечь на реструктуризацию хозяйств; готовы ли управленческие кадры и структуры к работе в новых условиях; является ли сегодня банкротство неизбежным условием реструктуризации значительной части сельхозпредприятий. Но совершенно ясно, что без государственного регулирования, бюджетных ресурсов, кредитов, а также средств, которые могут направить в аграрный сектор промышленные, торговые предприятия и другие хозяйственные структуры, региональный АПК не поднимется. При подготовке и осуществлении реформирования сельхозпредприятий безусловно необходим опыт, наработанный в промышленности, а также формирование аналогичных структур, обеспечивающих координацию действий кредиторов по отношению к предприятиям-должникам.

Реформирование сельхозпредприятий в настоящее время наиболее успешно осуществляется в ряде регионов, прежде всего в Орловской и Белгородской областях. Развитие агропромышленной интеграции оказывает существенное положительное влияние на АПК Белгородской области. Крупнейшие промышленные предприятия направили сюда более 4 млрд. руб. капиталовложений. Вновь созданными структурами обрабатывается уже более 70% пашни.

Наиболее перспективным направлением организационной реструктуризации сегодня является формирование агрофирм и холдингов, крупных АО, через которые возможно направлять инвестиционные и материально-технические потоки в производство. Кроме того, агрофирмы позволяют лечить застарелую болезнь - дисбаланса в структуре затрат и прибылей, когда издержки производства сельхозпредприятий в общем объеме издержек составляют 70-80%, а получают они только 7-процентную долю прибыли. Остальная часть прибыли достается переработке, сервису и торговле. Агрофирмы, объединяющие всю технологическую цепочку от поля до прилавка, заинтересованы в более справедливом распределении средств. Кроме того, в качестве заемщиков такие объединения более привлекательны для банков. Многие надежды, предприятий АПК связаны с созданием государственного "Россельхозбанка", который должен сыграть свою роль в финансировании реструктуризации и развитии аграрного сектора. Кроме того, важно, что сельхозпредприятия, получая доступ к нормальной банковской системе с относительно выгодными процентными ставками, научились работать в условиях "прозрачных" финансовых отношений. Реформирование сельхозпредприятий, позволяющее восстановить, а затем и приумножить потенциал АПК, - необходимо и неизбежно. Негативные социальные последствия реструктуризации по отдельным территориям безусловно возможны и связаны они прежде всего с увеличением безработицы. Поэтому задача региональных и местных администраций, инвесторов и самих реформируемых предприятий - сделать этот процесс не только экономически

эффективным, но и социально обоснованным. Тогда он получит безусловную поддержку в обществе.

Для стимулирования развития малого предпринимательства планируется осуществить следующие мероприятия:

устранение административных барьеров на различных стадиях предпринимательской деятельности;

развитие областного фонда гарантий по кредитам малого бизнеса, предоставление гарантий по инвестиционным программам и проектам субъектов малого предпринимательства;

организация и развитие лизинговых услуг для субъектов малого предпринимательства. Малый бизнес может сыграть свою отдельную и существенную роль при реструктуризации крупных и средних предприятий;

создание малых предприятий на базе реформируемых крупных и средних предприятий;

использование имущества неэффективных и неплатежеспособных предприятий в качестве ресурсного обеспечения малого бизнеса;

привлечение субъектов малого предпринимательства к реализации действующих механизмов, направленных на осуществление проектов и программ по реформированию предприятий и организаций, находящихся в кризисном состоянии;

внедрение эффективных механизмов взаимодействия крупных и средних предприятий с малыми, способными встраиваться в их технологические цепочки.

Инвестиции имеют первостепенное значение для реструктуризации региональной экономики и социальной сферы области. Привлечению дополнительных финансовых ресурсов в регион из различных источников способствуют следующие мероприятия:

участие региональных структур, отдельных предприятий и организаций в федеральных целевых программах;

реализация целевых инвестиционных областных программ;

привлечение заемных средств под гарантию областного бюджета на реализацию эффективных инвестиционных проектов;

стимулирование иностранных инвестиций;

аккумуляция денежных средств населения, в том числе через областные займы;

продажа земли под приватизированными объектами;

создание и развитие лизинговых фондов;



продажа пакетов акций, находящихся в собственности регионов, на коммерческих конкурсах с инвестиционными условиями.

Преимущественная ориентация большинства субъектов Федерации на собственные внутрирегиональные ресурсы и источники роста является в значительной мере вынужденной мерой. Эти ресурсы, прежде всего, инвестиционные и энергосырьевые, чрезвычайно ограничены. Поэтому стратегическим направлением среднесрочного и долгосрочного развития значительной части регионов страны является усиление производственной интеграции региона в экономику федеральных округов и всей страны, динамичное развитие межрегиональной кооперации с соседними областями и установление долговременных связей с энергосырьевыми регионами и корпорациями.

Еще одной серьезной проблемой при финансировании реструктуризационных мероприятий является "увлечение" в бюджетной политике льготированием и предоставлением гарантий отдельным промышленным и сельскохозяйственным предприятиям. Финансовые возможности консолидированных региональных бюджетов должны быть направлены, прежде всего, на создание общих благоприятных условий хозяйствования. Это означает, что в современных условиях необходимо переходить от политики поддержания "точек роста" к созданию региональной "экономики роста". Уменьшение ставки налога на прибыль до 24% при одновременной ликвидации всех льгот по этому налогу заставляет региональные власти существенно пересмотреть свое отношение к вопросу льготирования.

При сложившейся структуре производства важными сдерживающими факторами роста народного хозяйства на федеральном и региональном уровнях являются относительно высокая ее энерго-и материалоемкость, а также динамичный рост цен на энергетические и материальные ресурсы. Решение проблем долгосрочного развития неразрывно связано с поэтапным формированием ресурсосберегающей модели народного хозяйства регионов. Главенствующим механизмом, стимулирующим этот процесс, должно быть федеральное и региональное государственное регулирование цен и тарифов. В связи с реструктуризацией РАО "ЕЭС" и планируемой к 2004 г. его ликвидации весьма привлекательной выглядит идея создания генерирующих тепло- и электростанций, находящихся в региональной и муниципальной собственности, и развитие в отдельных случаях автономных станций. Те тенденции, которые обнаруживают себя в развитии ТЭК страны, говорят о необходимости создания тепло- и электростанций, работающих на угле, местных энергоресурсах (торфе, отходах переработки леса и т.д.), а также гидроаккумулирующих и использующих альтернативные источники энергии (энергию малых рек, ветра и т.п.). В связи с реструктуризацией РАО "ЕЭС" эта проблема приобретает новое содержание. Потребление природного газа в качестве топлива для генерирующий электроэнергию станций в стране, а значит, и в регионе, будет относительно быстро сокращаться. Дальнейшее развитие региональной тепло- и электроэнергетики, независимой юридически и финансово от "ЕЭС", не противоречит государственной программе реструктуризации этой системы, так как направлено, в частности, на повышение конкуренции среди производителей электроэнергии. Формирование такого областного комплекса существенно повысило бы стабильность энергоснабжения области и ее защищенность от "ЕЭС" и его возможных наследников. Вопросы, насколько финансово эффективно создание таких ТЭЦ, каковы сроки их окупаемости (стоимость одной средней станции - от 10 млн. дол.) и другие, - необходимо решать по каждому проекту отдельно. Таким образом, качество регионального

экономического развития уже в ближайшей перспективе будет определяться степенью перехода к энергосберегающей модели роста. Это становится новым важнейшим перспективным требованием к реструктуризации региональной экономики.

Другим параметром, определяющим качество регионального развития и реструктуризации, является их социальная составляющая. Экономический рост должен сопровождаться нормальным воспроизводством трудовых ресурсов. Основным ориентиром в этом является поэтапное достижение минимальной почасовой оплаты труда в 3-4 дол., что обеспечивает нормальное воспроизводство трудовых ресурсов. В какие сроки возможно выйти на этот уровень - такой вопрос стал уже чрезвычайно актуальным. Это обусловлено ускоренным переходом к субсидиарному государству: начавшейся реформой ЖКХ, расширением платности в здравоохранении и образовании, пенсионной реформой и т.д. При активной государственной политике по регулированию уровня минимальной заработной платы решение этой проблемы возможно существенно ускорить, избежав при этом инфляционных потрясений. Международный опыт, как уже отмечалось в работе, дает тому примеры. В июне 2001 г. Правительство РФ отказалось решать вопрос о привязке минимальной заработной платы к прожиточному минимуму из-за неподъемно высокой для государства в настоящее время цены вопроса. Однако то, что эта задача стала широко обсуждаемой, вселяет надежду на ее решение уже в недалекой перспективе. Общая концепция решения проблемы, в частности, должна дать ответ на вопрос: в какой мере социальные факторы влияют на экономический рост региона и расширение платежеспособного спроса. Качество экономического развития области не может быть оценено высоко при неадекватно низкой динамике роста уровня жизни людей. Экономический рост должен иметь и другие соответствующие качественные характеристики - демографическую, экологическую, правоохранительную и т.д.

Особое место среди многочисленных проблем трансформирования региональной экономики занимает проблема реструктуризации трудовых ресурсов, т.е. формирование трудовых ресурсов, адекватных требованиям рыночной экономики. Этот процесс неразрывно связан с достижением динамичного роста реальных доходов населения. В современных условиях, когда показатели уровня жизни населения большинства регионов остаются низкими, региональные власти вынуждены будут более последовательно проводить политику "стимулирования" бизнеса к увеличению заработной платы работников. Инструменты такого стимулирования хорошо известны. В российских регионах намечается активизация этого процесса. Например, в апреле 2001 г. в столичную Городскую Думу внесен законопроект о минимальной оплате труда в Москве. В конечном счете работодатели должны быть заинтересованы в защите заработной платы от инфляции не в меньшей степени, чем профсоюзы, так как это позволяет гарантировать спрос. Проблему "оживления экономики" в отечественной экономической истории в XX веке приходилось решать дважды после мировых войн. Уровень производства в 1923 г. по отношению к 1913 г. составлял только 13%. Тем не менее, народному хозяйству потребовалось только 6 - 7 лет, чтобы восстановить довоенный уровень. И в значительной степени такие высокие темпы были достигнуты за счет динамичной реструктуризации промышленности и сельского хозяйства, которая занимала важное место в процессе индустриализации и коллективизации. Переход в экономической политике государства и значительной части регионов от решения задач выживания к решению задач развития, от оборонительной к наступательной экономической политике открывает для расширения и углубления реструктуризации новые перспективы и связаны они, в первую очередь, с активизацией роли государства в управлении этим процессом. Но при этом следует отметить, что этап, на котором сейчас находится российская экономика, не является

вполне благоприятным для развития региональных экономик, не имеющих собственной самодостаточной энергосырьевой базы, развитой черной и цветной металлургии и других отраслей с широкими экспортными и монопольными возможностями. Однако сохранение и модернизация потенциала обрабатывающих отраслей промышленности, комплексное развитие АПК, усиление интеграционных процессов дают этим регионам шанс в среднесрочной перспективе на полное развитие и занятие достойного места в народном хозяйстве страны. С десятилетним опозданием страна в целом и ее отдельные регионы вполне осознанно, используя методы государственного регулирования, только приступают к эффективному реструктурированию не только отдельных предприятий, но и всего народнохозяйственного комплекса. Строить народное хозяйство только из центра идея хорошо известная, но применительно к созданию новой цивилизованной рыночной экономики она выглядит не очень убедительной. Роль и место регионов в этом процессе не должны недооцениваться федеральным центром.

Досудебная санация - меры по восстановлению платежеспособности должника, принимаемые собственником имущества должника - унитарного предприятия, учредителями (участниками) должника, кредиторами должника и иными лицами в целях предупреждения банкротства (ст.2 Закона).

Нужны ли досудебные меры в рыночном государстве? Для ответа на данный вопрос достаточно привести статистику демонстрирующая результаты досудебных процедур, применяемых в странах Западной Европы к проблемным предприятиям-должникам, экономическое и финансовое состояние которых вызывает озабоченность их руководителей и государственных органов, призванных вести учет и контроль деятельности зарегистрированных юридических лиц. Как правило, 75% таких предприятий удается вывести из кандидатов в банкроты. И только 15% дел попадают в производство судов. Причем, как правило, эти 15% имеют криминальный характер банкротства[1].

Меры по восстановлению платежеспособности, недопущению банкротства – являются общей обязанностью добросовестного предпринимателя. В случае возникновения признаков банкротства, руководитель должника обязан направить учредителям (участникам) должника, собственнику имущества должника - унитарного предприятия сведения о наличии признаков банкротства.

В соответствии с п.2 ст.32 Закона, учредители (участники) должника, собственник имущества должника - унитарного предприятия, федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления в случаях, предусмотренных федеральным законом, обязаны принимать своевременные меры по предупреждению банкротства организаций.

Осуществляемые в рамках досудебной стадии мероприятия могут быть любыми - как экономическими (модернизация, перепрофилирование производства, повышение квалификации персонала, изменение управленческой политики и др.), так и юридическими (получение кредитов, заключение соглашений о новации, отступном либо прекращении обязательств иным способом, ликвидация обособленных подразделений, заключение выгодных контрактов, истребование своего имущества из чужого незаконного владения, взыскание дебиторской задолженности и др.). Главное, чтобы эти мероприятия повышали платежеспособность должника и обеспеченность его экономическими ресурсами, что впоследствии позволит либо избежать возникновения признаков

банкротства, либо (при их возникновении и возбуждении конкурсного процесса) сделать возможным введение восстановительных процедур

Данные «меры» принимаются на основании соглашения с должником (например, продление кредитного договора или заключение нового).

Помимо названных мер, названными субъектами может быть предоставлена финансовая помощь в размере, достаточном для погашения денежных обязательств и обязательных платежей и восстановление платежеспособности должника (досудебная санация).

Как подчеркивают эксперты, по сути своей досудебная санация - это договор между должником и субъектом, предоставляющим средства (санатором), причем договор непоименованный, так как он не назван в качестве такового ни ГК РФ, ни даже Законом, который исходит из договорной конструкции данных отношений, однако прямо термин «договор» применительно к досудебной санации не употребляет.

Введение в Закон положений о досудебной санации (санация - оздоровление) призвано привлечь внимание к неисправным должникам еще до возбуждения производства по делу о банкротстве в арбитражном суде. Однако имеющихся в Законе норм не представляется достаточным для создания эффективного механизма финансового оздоровления как внесудебной меры. Для решения данного вопроса были предприняты неоднократные попытки принятия специального федерального закона

Досудебная санация - меры по восстановлению платежеспособности, принимаемые собственником имущества должника.

Размер финансовой помощи, оказываемой в качестве досудебной санации, должен быть достаточен для удовлетворения всех требований по обязательствам и обязательным платежам. Размер финансовой помощи при досудебной санации должен быть достаточным не только для удовлетворения всех требований, но и для восстановления платежеспособности должника. В порядке досудебной санации можно удовлетворить только все требования в полном объеме и только одновременно.

Финансовая помощь может оказывать как возмездно, так и безвозмездно.

Основные этапы:

1) Определение целесообразности и возможности проведения санации. Проведение диагностики банкротства и мониторинга. Вывод о целесообразности проведения санации. О целесообразности проведения санации говорит, то что использование внутренних механизмов стабилизации не помогло и кризисная ситуация продолжает углубляться.

2) Основа концепции санации.

- Оборонительная санация направлена на сокращение объемов производственной деятельности, отсечение ненужных функциональных звеньев, предприятие избавляется от незавершенных реальных инвестиций и др. видов активов.

- Наступательная санация направлена на диверсификацию производства, создание новых продуктов, выход на новые рынки сбыта, быстрое завершение начатых инвестиционных проектов.

3) Определение направления осуществления санации. В зависимости от масштабов кризисного состояния предприятия выявленных в процессе диагностики банкротства и принятой концепции санации, различают 2 основных направления ее осуществления:

- Санация направленная на его реструктуризацию (реорганизацию);
- Санация направленная на реструктуризацию (рефинансирование) долга.

4) Выбор формы санации. Форма санации характеризует механизм, с помощью которого достигаются ее основные цели.

Санация направленная на рефинансирование долга может носить следующие формы: дотации и субвенции за счет бюджета; государственное льготное кредитование; государственная гарантия коммерческим банкам по кредитам, выдаваемым санируемому предприятию; целевой банковский кредит; перевод долга на др. юр. лицо; реструктуризация краткосрочных кредитов в долгосрочные; выпуск облигаций и др. долгосрочных ценных бумаг под гарантию санатора, отсрочка погашения облигаций предприятия; списание санатором-кредитором части долга.

Санация направленная на реструктуризацию (реорганизацию): слияние; поглощение; разделение; преобразование в ОАО; передача в аренду; приватизация.

5) Подбор санатора. Проводится исходя из выбранной формы санации. Санаторами м.б. предприятия-кредиторы, сторонние хозяйствующие субъекты (юр. лица), собственники предприятия.

6) Подготовка бизнес-плана санации. Он представляет собой основной документ, определяющий цели и процесс осуществления санации предприятия-должника. Разрабатывается БП: представителями санатора, представителями предприятия должника и независимой аудиторской фирмой.

7) Расчет эффективности санации.

8) Утверждение БП и принятие его к исполнению.

Мониторинг реализации мероприятий БП санации.

## Список используемой литературы

1. Анализ ликвидности и рейтингование банков(Саркисянц А.)("Бухгалтерия и банки", 2011, N N 3, 4)
2. Аудит конкурсного производства - аналитические процедуры(Чернова М.В.)("Аудиторские ведомости", 2011, N 7)
3. Банкротство ИП: взгляд высших судей(Терновка Ю.Л.)("Практическая бухгалтерия", 2011, N 10)
4. Банкротство предприятия: анализ, учет и прогнозирование: уч. пособие/К.В. Балдин, В.В. Белугина, С.Н. Галдицкая, И.И. Передеряев – М.: Дашков и К, 2007.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. Пособие. - М., 2001.
6. Воронченко Т.В., Леошко В.Г/ Методика финансового анализа с применением зарубежного опыта // "Бухучет в строительных организациях", 2012, N 7
7. Диагностика вероятности банкротства организаций - сущность, задачи и сравнительная характеристика методов(Дягель О.Ю., Энгельгардт Е.О.)("Экономический анализ: теория и практика", 2008, N 13)
8. Журов В.А. Процесс разработки моделей для прогнозирования банкротства// Финансовый менеджмент №1 2008 г., С. 53
9. Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 06.08.1999 N 43"Вопросы применения Федерального закона "О несостоятельности (банкротстве)" в судебной практике"
10. Ионова И.Ф., Н.Н.Селезнева Финансовый анализ. Управление финансами - М.: ЮНИТИ 2006 – 534 с.
11. Клепов А. Как финансовому директору оценить вероятность банкротства предприятия // "Консультант", 2009, N 19
12. Ковалев А.И. Финансовый анализ и диагностика банкротства: Учебное пособие. - М.: Экономическая академия, 1994.
13. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент – М.: Финансы и статистика, 2007. – 768 с.
14. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - М.: ТК Волби, Изд-во Проспект, 2008. - 424 с.
15. Курбанов М.М. Подозрительные сделки при процедурах банкротства // "Арбитражный управляющий", 2011, N 4
16. Макаров А.С. К проблеме выбора критериев анализа состоятельности организации// "Экономический анализ: теория и практика", 2008, N 23
17. Методические указания по проведению анализа финансового состояния организаций. Приказ ФСФО России от 23.01.2001г. №16.
18. Методы прогнозирования вероятности банкротства организации // "Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет", 2010, N 1
19. Павлова Ю.Н. Финансовый менеджмент: Уч. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005, - 269 с.
20. Панагушин В.П., Лапенков В.И., Лютер Е.В. Диагностика банкротства: возможна ли оценка платежеспособности по двум показателям? // Финансы. – 1995. № 7. – с.23-26.
21. Пантелеева И.А. К определению платежеспособности предприятий // Финансы – 2000. №10. – с.67-68.

22. Парушина Н.В. Основные направления анализа и прогнозирования финансового состояния по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности организаций// "Международный бухгалтерский учет", 2012, N 2
23. Петелько Д Статус конкурсных кредиторов // "Арбитражный управляющий", 2011, N 6
24. Поршнева А.Г. Основы и проблемы экономики предприятия М.: Финансы и статистика. 2007 - 92с.
25. Постановление Правительства РФ от 21.12.2005 N 792(ред. от 03.02.2007)"Об организации проведения учета и анализа финансового состояния стратегических предприятий и организаций и их платежеспособности"
26. Постановление Правительства РФ от 25.06.2003 N 367"Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа"
27. Приказ Минпромэнерго РФ N 57, Минэкономразвития РФ N 134 от 25.04.2007"Об утверждении Методических рекомендаций по составлению плана (программы) финансового оздоровления"
28. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 27.04.2012)"Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99"
29. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н (ред. от 27.04.2012) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99"
30. Приказ Минфина России от 13.12.2010 N 167н(ред. от 27.04.2012)Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы" (ПБУ 8/2010)
31. Приказ Минэкономразвития РФ от 18.04.2011 N 175"Об утверждении Методики проведения анализа финансового состояния заинтересованного лица в целях установления угрозы возникновения признаков его несостоятельности (банкротства) в случае единовременной уплаты этим лицом налога"(Зарегистрировано в Минюсте РФ 21.06.2011 N 21083)
32. Приказ Минэкономразвития РФ от 21.04.2006 N 104(ред. от 13.12.2011)"Об утверждении Методики проведения Федеральной налоговой службой учета и анализа финансового состояния и платежеспособности стратегических предприятий и организаций"(Зарегистрировано в Минюсте РФ 21.06.2006 N 7953)
33. Приказ ФНС России от 03.10.2012 N ММВ-7-8/663@"Об утверждении Порядка разграничения полномочий уполномоченного органа по представлению интересов Российской Федерации как кредитора в деле о банкротстве и в процедурах, применяемых в деле о банкротстве, между центральным аппаратом ФНС России и территориальными органами ФНС России"
34. Прогнозирование банкротства промышленных предприятий с помощью количественных и качественных методов анализапроблемы теории и практики(Воронина В.М.)("Экономический анализтеория и практика", 2007, N 18)
35. Прогнозирование банкротства: основные методики и проблемы: Реферат/Эйтингон В.Н., Анохин С.А.
36. Публично-правовой статус саморегулируемых организаций арбитражных управляющих(Калинина Л.Е.)("Право и экономика", 2011, N 7)
37. Распоряжение ФСФО РФ от 24.12.2001 N 389-р"Об утверждении Временной типовой программы повышения квалификации специалистов по антикризисному управлению"2. Использование методов бухгалтерского учета и финансового анализа при проведении процедур банкротства и финансового оздоровления
38. Ряховская А.Н., Кован С.Е. Методология обоснования восстановления платежеспособности// "Арбитражный управляющий", 2012, N 3

39. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2011. – 336с.
40. Самсонов Н.Ф. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебное пособие. М.: Статистика 2008 – 301 с.
41. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007 – 639 с.
42. Семеней А. Проблемы прогнозирования банкротства на отечественных предприятиях // Люди дела XXI. – 2003. - № 36 (март).
43. Способы защиты прав кредиторов(Сластилина Ю.В., Цветкова И.)("Арбитражный управляющий", 2011, N 1)
44. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент Учебник для вузов М.: Перспектива 2005 – 425 с.
45. Управление рисками кредитования малого и среднего бизнеса(Черкашенко В.Н.)("Банковское кредитование", 2012, N 4)
46. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент - М.: Зеркало 2006. - 264с.
47. Учет и анализ основных средств при различных процедурах банкротства(Безбородова Т.И.)("Экономический анализтеория и практика", 2007, N 12)
48. Федеральный закон РФ О несостоятельности (банкротстве) №127-ФЗ от 26.10.2002г. с изм., внесенными Федеральными законами от 19.07.2007 N 139-ФЗ, от 23.11.2007 N 270-ФЗ, от 01.12.2007 N 317-ФЗ, от 17.07.2009 N 145-ФЗ, от 28.11.2011 N 337-ФЗ, от 16.10.2012 N 174-ФЗ)
49. Хайдаршина Г.А Комплексная модель оценки риска банкротства // "Финансы", 2009, N 2
50. Хахонова Н.Н. Учет, аудит и анализ денежных потоков предприятий и организаций. – М.: ИКЦ «МарТ», 2007. – 304 с.
51. Чайковская Л.А., Губанова А.В Фиктивное и преднамеренное банкротство и его учетно-правовые аспекты //"Финансовый вестник финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет", 2009, N 12
52. Чернова М.В. Классификация требований кредиторов при банкротстве // "Экономический анализтеория и практика", 2009, N 7
53. Черняева И.В Новые подходы к диагностике финансовой состоятельности коммерческой организации(.)("Экономический анализ теория и практика", 2008, N 17
54. Шим Дж., Сигел Дж. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М. : Филинь, 2008 – 518 с.
55. Яшин С.Н., Яшина Н.И. Совершенствование теоретических и практических основ определения экономического состояния промышленных предприятий в целях управления их экономическими развитием // Финансы и кредиты 2006 №12.

ISBN 978-5-4312-0548-4

